



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yhteisöviestintä

Case: OP-Pohjolan HR-ajankohtaisviesti

Masalin, Johanna

2013 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Yhteisöviestintä
Case OP-Pohjolan HR-ajankohtaisviesti

Masalin Johanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	8
2	OP-Pohjola-ryhmä ja sen toimintaympäristö.....	9
2.1	OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit.....	10
2.2	Keskusyhteisö - OP-Pohjola osk.....	10
2.3	Pohjola Pankki Oyj.....	11
2.4	OP-Palvelut Oy.....	11
3	Yhteisöviestinnän merkitys.....	12
3.1	Yhteisöviestinnän tehtävät ja tavoitteet.....	13
3.2	Yhteistoimintalaki yhteisöviestinnän näkökulmasta.....	13
3.3	Eettisyys ja laatu yhteisöviestinnässä.....	14
3.4	Yhteisöviestinnän keinot ja kanavat.....	14
3.4.1	Työyhteisön kasvokkaisviestintä.....	15
3.4.2	Työelämän kirjallisen ja sähköisen viestinnän yleisimmät muodot.....	16
3.5	Yhteisöviestinnän yleisimmät haasteet.....	18
3.5.1	Oikea-aikainen viesti saavuttaa kuulijan paremmin.....	19
3.5.2	Henkilöstö viestinnän kohderyhmänä.....	19
4	Johtamisviestintä - esimiehen työväline.....	20
4.1	Sanat, lauseet ja esillepano ymmärryksen tukena.....	21
4.2	Esimies viestin viejänä.....	21
4.3	Viestinnän kohteena esimies.....	23
4.4	Palaute viestinnästä.....	24
5	OP-Pohjola-ryhmän HR-ajankohtaisviesti pääpiirteissään.....	24
6	Tutkimus.....	25
6.1	Yleisimmät tutkimusmenetelmät.....	26
6.2	Perusjoukko ja otantamenetelmä.....	27
6.3	Kyselylomake.....	27
6.4	Reliaabelius ja validius.....	28
7	Tutkimustulokset ja tulosten analysointi.....	28
7.1	Tutkimuksen taustakysymykset.....	29
7.2	Tutkimuksen väittämät.....	34
7.3	Tutkimuksen avoin palaute.....	47
8	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	48
8.1	Kehitysehdotukset.....	49
8.2	Loppusanat.....	50
	Lähteet.....	51

Kaaviot ja kuvat.....	53
Kuviot.....	54
Liite 1: Kyselylomake	55
Liite 2: Saate	57

Masalin Johanna

Yhteisöviestintä - Case OP-Pohjolan HR-ajankohtaisviesti

Vuosi	2013	Sivumäärä	57
-------	------	-----------	----

Viestintä on asia, joka puhuttelee melkein kaikissa organisaatioissa. Riippuen vastaajasta, sitä koetaan olevan joko liian vähän tai liikaa. Lisäksi sähköpostia arvostellaan nykypäivänä viestintävälineenä, koska sen kautta kulkee päivittäin massiivisia määriä niin virallista kuin epävirallistakin tietoa.

Varsinkin organisaatioiden yhteisöviestintä saa usein kriittistä palautetta erilaisissa henkilöstökyselyissä. Tämä saattaa johtua monestakin asiasta, mutta usein vaikuttavana tekijänä on nykypäivän arjen hektisyys ja se, että organisaatioissa on monenlaisia viestintätapoja ja -paikkoja. Luonnollisesti myös organisaation jäsenet kokevat viestinnän eri tavalla ja toivovat tietoa eri asioista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yhteisöviestinnän ja johtamisviestinnän merkitystä sekä tutkia yhteisöviestinnän, tarkemmin HR-ajankohtaisviestin merkitystä OP-Pohjola-ryhmän osuuspankeissa. Alussa käsitellään yhteisöviestinnän teoriaa ja lopussa paneudutaan tutkimukseen ja sen tuloksiin.

Tutkimustuloksien perusteella OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit ovat pääpiirteissään tyytyväisiä kuukausittaiseen HR-ajankohtaisviestiin ja pitävät sitä tärkeänä tiedonlähteenä työtehtäviensä oikea-aikaiselle hoitamiselle. Hyvänä asiana pidetään sitä, että julkaisu toimitetaan sähköpostitse, mutta haasteena on arkistoidun tiedon löytäminen Opinetista.

Masalin Johanna

Corporate communication - Case OP-Pohjola's HR news message

Year	2013	Pages	57
------	------	-------	----

Communication is definitely one of the most criticized issues in business life. It depends on who has asked but generally people feel that there is too little or too much communication. Email is also one of the most criticized instruments of communication because people send a lot of official and unofficial information by email.

Especially corporate communication receives low scores in different personnel surveys. One reason is maybe that people are so busy and there is so much information and organizations have various places and channels for communication. Different experiences of the members of the organizations are also have an influence.

In this thesis is about to clarify the means of corporate communication and communication of the management as well as to research the mean of the HR news message in the Group member banks of the OP-Pohjola Group. In the beginning of the thesis there is theory of the corporate communication and in the end of the thesis the results of the research are analysed.

Based on the research results the Group member banks are mainly satisfied with the monthly HR news message. They also consider that the message is a very important informant for performance of the timely tasks. The good thing is that the message has sent by email but the finding of the archived message from Opinet is one of the largest challenges.

Keywords, corporate communication, management communication, manager, information, HR news message

1 Johdanto

Viestintä on muutakin kuin tiedon tai informaation välittämistä henkilöltä toiselle. Viestinnän tulisi olla prosessi, jossa tietoa tulkitaan yhdessä vuorovaikutteisesti ja varsinkin epäselviä asioita pohditaan yhdessä. (Åberg 2006, 83). Toisaalta viestinnän haasteena on usein kysymys: *tavoittaako lähetetty viesti oikean kohderyhmän oikeaan aikaan halutulla tavalla?*

Verkkoviestintä on nykyään ottanut merkittävän roolin viestinnän välineenä saattaa informaatiota yhtäaikaaisesti suurelle yleisölle ja olla yhteydessä ihmisiin ympäri vuorokauden. Ihmisten liikkuvuus ja uudenlaiset tekniset apuvälineet muun muassa kannettavat tietokoneet, tablet-tietokoneet ja älypuhelimet ovat kasvattaneet viestinnän määrää ja uudenlaista mahdollisuutta. Tähän liittyy kuitenkin selkeä dilemma - verkko mahdollistaa vaivattoman yhteydenpidon, mutta samalla se haittaa yhä enemmän yksityisyyttä. (Åberg 2006, 77-78.) Kun viestintää tutkitaan organisaatioissa, niin se useimmiten arvioidaan kriittisimmin. Tämä johtuu varmasti siitä, että ihmiset kokevat viestinnän eri tavoin - toisille sitä on liian vähän ja toisille liikaa. Varsinkin nykyaikana työelämässä työajan ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt, kun käytössä ovat uudenlaiset ja helposti saatavilla olevat viestintäkanavat muun muassa sähköposti, Internet ja sosiaalinen media, joita pystytään selailemaan omalla puhelimella.

Johtamis- ja esimiesviestintä ovat tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa, koska tutkimuksen kohderyhmä toimii itse esimiehenä tai sellaisissa tehtävissä, joiden tarkoituksena on tukea esimiehiä työssään. Esimiesviestintä on olennainen osa johtamista ja vaikuttaa merkittävästi koko työyhteisön kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Se vaikuttaa pitkälti myös työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin, yhteisöllisyyteen ja sitoutumiseen. (Säteri 2009, 3.)

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja. Viestinnän osalta sen yhtenä haasteena on moniulotteinen hallinto- ja organisaatiomalli. Osuuspankit ovat itsenäisiä organisaatioita, joilla on omat hallintonsa ja päättävät elimensä. Tämä tuottaa ajoittain haasteita keskitetylle yhteisöviestinnälle, jota pankit toivovat yhä enemmän varsinkin OP-Palveluiden HR-palveluilta.

OP-Pohjola-ryhmään kuuluu lähes 200 itsenäistä osuuspankkia, joilla kaikilla on paikallisesti sovitut toimintatavat. Nämä toimintatavat ovat joko pankin itsensä itselleen luomia tai heille keskitetyksi suositeltuja. Aiemmin pankeilla oli suurempi tarve räätälöidä itse itselleen toimintatavat. Tällöin haasteena on ollut, ettei HR-palvelut ole pystynyt antamaan välttämättä pankkien toivomaa apua ja neuvontaa tietyissä ongelmatilanteissa, varsinkin henkilöstön kehittämisen puolella. Nykyään pankit ovat yhä enemmän siirtyneet käyttämään ryhmälle yhteisesti luotuja toimintatapoja, jotta heillä jää enemmän aikaa keskittyä asiakkaisiin ja heidän

tarpeisiinsa. Lisäksi yhteistyöstä saadaan voimaa ja sitoutumista rakenteisiin sekä poistetaan päällekkäistä tekemistä, aina ei tarvitse tehdä ja keksiä asiaa itse uudelleen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksella tulee aina olla tarkoitus, joka ohjaa tutkijaa tutkimusstrategisissa valinnoissa. Tutkimuksen tarkoitus on useimmiten kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kannattaa kuitenkin muistaa, että yksi tutkimus voi sisältää useampia tarkoituksia tai tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133-134) Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, mutta työelämässä tehtävissä tutkimuksissa vertailuperustaa on järkevää katsoa hieman laueammin. Työelämälle hyödyllisiä tutkimuksia ovat sellaiset, joissa aiempaa tietoa pystytään yhdistämään uudella tavalla. (Vilkkä 2005, 23.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus käsitellä HR-palveluiden tuottamaan keskitettyyn yhteisöviestintään liittyviä odotuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tarkemmin, palveleeko nykyinen HR-ajankohtaisviesti sen ensisijaista kohderyhmää - johtoa, esimiehiä ja muita HR-asiiantuntijoita - sekä HR-ajankohtaisviestin oikea-aikaisuutta, viestintäkanavia sekä mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi tarkoituksena on saada tietoa eri henkilöstöryhmien mielipideeroista.

Koska minulla ja tutkimuksella on läheinen riippuvuussuhde oman työtehtävän näkökulmasta, on minulla tiettyjä olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Tämän vuoksi olen keskustellut esimieheni ja muutaman kollegani kanssa asiasta ja tutkimuksen tarpeellisuudesta. Keskustelujen lopputulemana on todettu, että tutkimus on tarpeellinen, jotta varmistutaan sisäisten asiakkaiden viestinnän kehittämisen tarpeellisuudesta. Ovatpa ajat millaiset tahansa tai tekijät ketä tahansa, asiakkaat ja muut sidosryhmät tarvitsevat aina viestintää. Lisäksi oman työn näkökulmasta on järkevää varmistua kehityskohteiden tarpeellisuudesta, jotta satsaukset ovat kannattavia ja oikeansuuntaisia.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelma on opinnäytetyön lähtökohta. Tällä tarkoitetaan kysymystä tai kysymyksiä, joihin tutkimuksessa haetaan vastauksia. Kysymykset tulee määritellä mahdollisimman yksiselitteiseksi. Tutkimusongelma määrittelee tutkimusasetelman eli millaista aineistoa tutkija tarvitsee ja millä menetelmillä aineistoa analysoidaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.)

Ongelman asetteluun vaikuttavat aineistojen laatu ja saatavuus, esimerkiksi saatavilla oleva arkistomateriaali. Käytettävissä olevat resurssit voivat myös rajata aineiston keräämistä. Tut-

kimusongelmat voidaan jakaa tarvittaessa pää-, ala- tai osaongelmiin. Tutkimusongelmia esittäessä selvitetään, miksi päädyttiin kyseisiin ongelmiin sekä miksi ongelmat rajattiin esityllä tavalla. Tärkeimpänä on kuitenkin muistaa, että tutkimusongelma(t) ja teoreettinen osa tulee nitoutua toisiinsa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat: *Millaista keskitettyä HR-viestintää OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit toivovat HR-palveluilta? Missä määrin toivotaan vuorovaikutteisuuden lisäämistä HR-ajankohtaisviestissä?* Tässä tutkimuksessa tutkitaan osuuspankkien HR-yhteyshenkilöiden näkemyksiä, odotuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita HR-ajankohtaisviestille. HR-yhteyshenkilöillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka päätoimensa ohella toimivat operatiivisten HR-viestien tuojana ja viejänä omassa organisaatiossaan. Käytännössä HR-yhteyshenkilöinä toimivat muun muassa johto, päälliköt, tiimiesimiehet ja erilaiset HR-asiantuntijat. Tutkimuksesta odotetaan saatavan vastauksia vuorovaikutteisemmän viestinnän tarpeeseen, viestinnän ajankohdan oikea-aikaisuuteen sekä sisältöjen kiinnostavuuteen. Lisäksi toivotaan esimerkiksi avoimen palautteen kautta vastauksia yhteisille henkilöstökäytännöille ja -malleille sekä uudenlaisia muita mahdollisuuksia HR-ajankohtaisviestin toteutukseen, esimerkiksi vuorovaikutuksellisuuden lisäämiseen.

Ryhmärakenteen haastavuuden vuoksi HR-palveluilla on hieman erilainen rooli ohjeiden ja toimintamallien antajana vertailtaessa keskusyhteisökonsernia ja ryhmän osuuspankkeja. Termiä *keskusyhteisökonserni* on avattu kappaleessa 2.2. HR-palvelut voi antaa osuuspankeille vain suosituksia toimintatavoista tai tiedottaa muualla käyttöön otetuista, hyviksi todetuista toimintatavoista. Keskusyhteisökonsernissa on sovittu, että toimitaan pääsääntöisesti yhteisten toimintatapojen mukaan. Pohjola-konsernilla on joitakin omia toimintatapoja. Pohjola-konserniin kuuluu Pohjola Pankki Oyj tytäryhtiöineen. Näistä tunnetuin ja kokoluokaltaan suurin on Pohjola Vakuutus Oy. Lisäksi ohjeistuksissa myös keskusyhteisökonsernin sisällä haastetta tuovat kahden erilaiset TES-käytännöt, rahoitusala ja vakuutusala. Kaikkien näiden vuoksi kuukausittain tehdään kaksi eri sisältöistä HR-ajankohtaisviestiä, omansa pankeille ja omansa keskusyhteisökonsernille. Osa sisällöistä on molemmissa sama.

2 OP-Pohjola-ryhmä ja sen toimintaympäristö

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen parhaat keskitämisedut, kattavimmat ja monipuolisimmat pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen: pankki-, vahinkovakuutus- ja henkivakuutustoimintaan. Ryhmä muodostuu lähes 200 itsenäisestä osuuspankista, niiden omistamasta keskusyhteisöstä, OP-Pohjola osk:sta, sekä tämän tytär- ja lähiyhteisöistä. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

Oheisessa kaaviossa yksi on havainnollistettu OP-Pohjola-ryhmän organisaatiorakennetta. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen ja sen perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Palveluja ja tuotteita kehitetään asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)



Kaavio 1: OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2012)

2.1 OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit

OP-Pohjola-ryhmään kuuluvat osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, jotka ovat levittäytyneet ympäri Suomea. Pääkaupunkiseudulla toimii vähittäistoimintaa harjoittava Helsingin OP Pankki Oyj, joka on OP-Pohjola osk:n täysin omistama tytäryhtiö. Osuuspankit tarjoavat nykyaikaisia ja kilpailukykyisiä pankkipalveluja kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätaloussasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteossa kuuluu jäsenten ääni. Osuuspankin omistajajäseneksi pääsee maksamalla osuusmaksun. Jäsenkunta muodostuu valtaosin yksityishenkilöistä, jotka valitsevat keskuudestaan oman pankkinsa hallintohenkilöt. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

OP-Pohjola osk:ia ja OP-Palvelut Oy:tä on esitelty hieman tarkemmin kappaleissa 2.2 ja 2.3. Ne ovat tämän tutkimuksen osalta osuuspankkien tärkeimmät yhteistyökumppanit.

2.2 Keskusyhteisö - OP-Pohjola osk

Osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö on OP-Pohjola osk, jonka jäseniä ovat osuuspankit ja muut luottolaitokset. Keskusyhteisö on yhteenliittymästä annetun lain mukaan oikeutettu ohjaamaan ja valvomaan jäsenluottopankkien toimintaa. Lisäksi se hoitaa ryhmän ohjaus- ja valvontatehtävät sekä toimii strategisena omistusyhteisönä. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

Keskusyhteisön perustehtävänä on luoda edellytykset ryhmän yhtenäisyydelle ja menestykselle sekä valvoa ja ohjata ryhmän liiketoimintaa yhteisesti sovitun strategian mukaisesti. Lisäksi se seuraa toimintaympäristöä ja kerää tietoa toimialan muutoksista, markkinoista sekä vastaa ryhmän yrityskuvasta, maineesta ja brändeistä. OP-Pohjola osk:n suurimmat tytäryhtiöt ovat Pohjola Pankki Oy ja OP-Palvelut Oy. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

Keskusyhteisöstä, sen tytäryhtiöistä ja lähiyhteisöistä puhutaan arkikielessä nimellä keskusyhteisökonserni. Tähän kuuluvat keskusyhteisön lisäksi OP-Palvelut Oy, OP-Prosessipalvelut Oy, Pohjola-konserni, OP Henkivakuutus Oy, Helsingin OP Pankki Oy, OP-Kotipankki Oy, OP-IT-Hankinta Oy, OP-asuntoluottopankki Oy, OP-Rahastoyhtiö Oy, OP-eläkekassa, OP-eläkesäätiö ja Osuuspankkien Keskinäinen Vakuutusyhtiö.

2.3 Pohjola Pankki Oy

Pohjola Pankki Oy on pörssinoteerattu finanssipalveluita tarjoava konserni. Yritysassiakkeille tarjotaan pankki-, vahinkovakuutus- ja varainhoitopalveluja Suomessa sekä rahoitus-, sijoitus-, kassanhallinta- ja vahinkovakuutuspalveluita Baltian maissa. Henkilöasiakkaille tarjotaan puolestaan vahinkovakuutus ja omaisuudenhoitopalveluita. Pohjola Pankki Oy toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja hoitaa sen maksuvalmiutta sekä kansainvälistä liiketoimintaa. Lisäksi se vastaa yhdessä OP-Asuntoluottopankin kanssa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä varainhankinnasta. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

Pohjola Pankki Oy:n tytäryhtiö Pohjola Vakuutus Oy harjoittaa vahinkovakuutusliiketoimintaa Suomessa ja tarjoaa erilaisia vakuutuspalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkailleen. Pohjola-konsernin vahinkovakuutustoimintaa tarjoavat Pohjola Vakuutus Oy:n lisäksi Suomessa A-Vakuutus Oy ja Vakuutusyhtiö Eurooppalainen sekä Baltiassa Seesam. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.)

2.4 OP-Palvelut Oy

OP-Palvelut Oy on OP-Pohjola osk:n tytäryhtiö, joka on aloittanut toimintansa 1.1.2011. Se vastaa ryhmän tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä, tuottamisesta ja ylläpidosta. OP-Palvelut Oy tarjoaa ryhmän muille organisaatioille liiketoiminnan kehittämis- ja tietotekniikkapalveluita sekä liiketoimintaprosessien hoitoa muun muassa verkkopalvelujen ja yhteyskeskuksen toiminta, pankki- ja sijoituspalvelujen sujuminen ja erilaisten materiaalien tuotanto. OP-Palvelut Oy:ssä työskentelee nykyään noin 2 300 henkilöä. OP-Pohjola osk:n ja OP-Palvelut Oy:n välisestä työnjaosta on sovittu ohessa olevan kuvan yksi mukaan. (OP-Pohjola-ryhmän intranet, Opinet 2012.)



Kuva 2: OP-Pohjola os:n ja OP-Palvelut Oy:n työnjako (Opinet 2012: mukautettu)

3 Yhteisöviestinnän merkitys

Viestinnästä on tullut nykypäivänä yleiskäsite. Meistä jokainen toimimme viestinnän näkökulmasta monessa roolissa. Olemme viestin tuottajia, jakajia, etsijöitä, vastaanottajia, muokkaajia tai tulkitsijoita. Työyhteisöjen viestinnästä käytettiin pitkään käsitettä tiedotus, tiedottaminen tai tiedotustoiminta. Taustalla oli ajatus siitä, että yhteisön kannatti kertoa itsestään ulkopuolisille ja kontrolloida sanomiaan. Tiedotus nähtiin yksisuuntaisena ja yksipuoleisena eri kohderyhmille yhteisön omista tarpeista lähtevänä. (Juholin 2009, 20-21.)

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihiantaa, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, jota syntyy organisaatioissa niiden käydessä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa. Suomen kieleen on muodostunut tarkemmin yhteisöviestinnän käsite, jolla tarkoitetaan johdettua, ammattimaista viestintää, jolla on tavoitteet. Vastuullisesta vuoropuhelusta on tullut työyhteisötaito, jota vaaditaan jokaiselta organisaation jäseneltä. (Juholin 2009, 21-22.)

Yhteisöviestinnälle tyypillistä on pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Viestintä on liitetty 1990-luvulla entistä kiinteämmäksi osaksi johtamisprosessia, joka on nähty tärkeänä toimintona, resurssina ja menestystekijänä organisaatioille. Yhteisöviestintään on liitetty 1990-luvulla myös uudenlaisia näkökulmia. Sitä ei enää käsitelty ohjattavana toimintamallina, vaan jatkuvasti muuttuvana ja ennalta-arvaamattomana prosessina. (Juholin 2009, 22; 30.)

Globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat johtaneet siihen, että organisaatioiden on seurattava ympäristöään tarkemmin ja sovitettava toimintansa sen vaatimusten mukaiseksi. Vuo-

situhannen vaihteessa yhteisöviestinnässä alettiin täysimittaisesti hyödyntää verkkoviestintää organisaatioiden sisällä ja sidosryhmäsuhteissa (Juholin 2009, 31-33).

3.1 Yhteisöviestinnän tehtävät ja tavoitteet

Yhteisöviestinnän tavoitteena on saada viesti perille toivottuna. Aina näin ei käy ja syitä tähän voi olla monia. Viesti ei välttämättä ole teknisesti saavuttanut toivottua kohderyhmää, vastaanottaja ei ymmärrä viestin merkitystä, aihe tai lähettävä taho ei kiinnosta vastaanottajaa tai viesti torjutaan tietoisesti. (Juholin 2009, 36.) Yhteisöviestinnälle on hyvä asettaa tavoitteita, jotka ovat realistisia ja selkeitä. Pitkälle ajalle asetettuja tavoitteita tulee tarkastella säännöllisesti ja mahdollisesti täsmentää sekä asettaa joitain välitavoitteita. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on syytä pohtia myös mahdollisia viestinnän painopistealueita, joihin aiotaan keskittyä tulevalla kaudella. (Ylenius & Keränen 2007, 10.)

Yhteisöviestinnän tavoitteena on useimmiten saada aikaan muutoksia, vaikutuksia organisaation yhteistyö- ja kohderyhmissä, tiedon lisääntyminen, tyytyväisyys tiedonkulun ja viestintäkanavien toimivuuteen tai vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Toisaalta tavoitteena voi olla esimerkiksi säilyttää nykyinen yrityskuva tai maine. (Ylenius & Keränen 2007, 9.) Viimeinen kohta koskee ehkä enemmän ulkoista viestintää, mutta miksei asiaa olisi hyvä sisällyttää myös yhteisöviestintään varsinkin suuremmissa organisaatioissa. Juholin (2009) on todennut, että työyhteisöjen jäsenet ovat erinomaisia ja erittäin uskottavia organisaation puolestapuhujia (Juholin 2009, 150). Tässä tutkimuksessa olisi tarkoitus saada vastauksia varsinkin tiedonkulun ja viestintäkanavien toimivuuteen sekä vuorovaikutteisuuden lisäämiseen.

3.2 Yhteistoimintalaki yhteisöviestinnän näkökulmasta

Yhteisöviestinnässä tulee huomioida yrityksen omien tarpeiden lisäksi yhteistoimintalaki, jonka merkitys näkyy tiedonantovelvollisuuden kautta. Yhteistoimintalain ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä on määritelty lain tarkoitus, jolla on tarkoitus edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintamenettelyä. Tämä perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on kehittää yhteisymmärryksessä yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin heidän työtään, työolojaan, ja asemaansa yrityksessä koskeissa asioissa. Lisäksi tarkoituksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden välistä menettelyä, jossa käsitellään työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Työnantajan on neuvoteltava työntekijöiden kanssa ennen kuin se tekee sellaisia päätöksiä, joihin vaaditaan yhteistoimintaneuvottelua. Joissain asioissa riittää pelkkä tiedottaminen työntekijöille. Yllämainittujen tavoitteiden lisäksi lain tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja tuottavuutta sekä lisätä avoimuutta ja luottamuksellisuutta yrityksen ja sen henkilöstön välillä. (Pro & SAK 2011.)

3.3 Eettisyys ja laatu yhteisöviestinnässä

Organisaatioilla on arvot ja etiikat, jotka koskevat myös viestintää. Käytännöistä on muodostettu työyhteisöille sopivia ja niiden tulisi olla yhteisesti hyväksyttyjä ja kaikkien tiedossa. Yhteisöviestinnän tulee olla avointa ja rehellistä. Siukosaari (2002) on todennut, että *kaikki, mitä työyhteisössä kerrotaan, on oltava totta ja oikein, mutta kaikkea ei tarvitse kertoa*. Johdon tehtävänä on tehdä rajaus, mitä kerrotaan ja mitä ei kerrota. Suhdetoiminnalle perustetuissa kansainvälisissä eettisissä säännöissä, Ateenan koodissa, todetaan, että Suomen Tiedottajien Liiton jäsenet luovat sellaisia viestintätapoja ja -kanavia, joiden avulla kaikki yhteiskunnan jäsenet pystyvät pysymään asioiden tasalla ja olemaan tietoisia henkilökohtaisesta osallistumisestaan, vastuullisuudestaan ja solidaarisuudestaan muita yhteisön jäseniä kohtaan. Työyhteisöissä ei useinkaan pohdita viestintään näin tarkalla tasolla, mutta asia on hyvä muistaa, jos tehdään laatukäsikirjaa. (Sarmeen 2008, 15.)

Laadun osalta Siukosaari (2002) on todennut, että kolme tärkeintä asiaa viestinnässä ovat: *onko tieto oikein, onko tieto helposti lähetettävissä eteenpäin ja onko tieto käyttökelpoista?* Tässä mallissa laatua arvioi siis kolme henkilöä: lähettäjä, välittäjä ja vastaanottaja. Viestinnän laatua ja kehittämistä toteutetaan samoista lähtökohdista kuin mitä muutakin osaa aluetta. Viestinnän tavoitteet on oltava realistisia ja sellaisia, joita pystytään mittaamaan järkevillä mittareilla. Tavoitteita seurataan ja niitä käsitellään säännöllisesti, lisäksi ulkopuolisen asiantuntijan toteuttamia auditointeja tehdään aika ajoin. Pienemmissä organisaatioissa ja organisaatioiden eri yksiköissä tuskin käytetään mitään massiivisia laatustandardointeja, siellä pystytään omin voimin edistämään laatuajattelua myös viestinnän osalta. (Sarmeen 2008, 15.)

3.4 Yhteisöviestinnän keinot ja kanavat

Viesti tai sanoma on informatiivinen silloin, kun vastaanottaja saa sen siten, että kyseisen kanavan kuormitus on mahdollisimman vähäinen. Kanavan kuormitusta kannatta pohtia silloin, kun sen käyttö maksaa tai sitä käytetään paljon. Nykyään siis sähköpostiviestintä ei ole tässä mielessä kovin informatiivista. (Åberg 2006, 89.)

Yhteisöviestinnässä on monia erilaisia kanavia tiedon välitykselle, koska asioitakin on erilaisia ja kaikenlaista viestintää ei voida toteuttaa saman kanavan kautta. Lisäksi nykyään tulisi kiinnostaa entistä enemmän huomiota myös vuorovaikutteisuuteen. Myös ihmiset ovat erilaisia, toiset käyttävät jotain tiettyä kanavaa ensisijaisena tiedonlähteenään ja toiset taas jotain muuta. Juholinin (1999) mukaan yhteisöviestintä voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva,
- kirjallinen ja
- sähköinen viestintä. (Pitkämäki 2007, 16.)

Työyhteisöt ja niiden toimintakulttuuri määrittelevät millaisia viestinnän keinoja käytetään. Keinojen valinta vaatii asiantuntijuutta, mutta kokeilujen kautta pystytään pääsemään hyviin tuloksiin. (Sarmeen 2008, 17.) Tulevissa kappaleessa esitellään tutkimuksen kohderyhmälle suunnattuja viestintäkanavia sekä sitä, miten viestintäkanavaa hyödynnetään OP-Pohjola-ryhmässä.

3.4.1 Työyhteisön kasvokkaisviestintä

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää on kaikkialla, missä me tapaamme ihmisiä. Samoin työyhteisössä, jossa se ilmenee mm. palaverien, tiedostustilaisuuksien, kehityskeskustelujen, perehdyttämisen sekä epävirallisten tapaamisten muodossa (Pitkämäki 2007, 16). Kasvokkaisviestintä on arvostetuin viestinnän muoto, toisaalta sen alueella ovat myös suurimmat puutteet (Sarmeen 2008, 16). Omaa työtä koskevien tietojen osalta tärkein tietolähde on lähiesimies (Åberg 2006, 109).

Kasvokkaisviestintä on tärkeässä roolissa niin liike-elämässä kuin työyhteisöissä jatkossakin, koska ihmiset tekevät päätöksiä niin tunteilla kuin järjellä. Kasvokkaisviestinnän suurin ja tehokkain osatekijä on suullinen ilmaisu, johon kuuluvat ei-kielelliset viestit mm. äänensävy ja -voimakkuus, kasvonilmeet, eleet sekä kehonasennot. Taitavat kasvokkaisviestinnän osajat pystyvät saavuttamaan hämmästyttäviä itseään ja organisaatiota hyödyttäviä tuloksia. Tyypillisiä tärkeitä vuorovaikutuksellisia tilanteita ovat muun muassa muiden innostaminen uuteen toimintamalliin omalla esimerkillä, rakentavan palautteen antaminen laukaisematta puolustusmekanismeja, erilaisten kriittisten tilanteiden laukaisu rahoittamalla tilannetta. (Kasvokkaisviestintä 2005, 3-5; 19.)

OP-Pohjola-ryhmässä on paljon erilaisia palavereja ja tiedostustilaisuuksia sekä erilaisia verkostotapaamisia. Palkka- ja kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa. Perehdytykseen on satsattu ja luotu erilaisia malleja sekä perehdyttäjäverkostoja. Mielestäni uutena kasvokkaisviestinnän muotona on verkon välityksellä toimivat Lyncin avulla hoidettavat verkkopuhelut sekä videoneuvottelulaitteiden avulla käytävät videoneuvottelut useampien henki-

löiden kesken. Vaikka näissä ihmiset eivät fyysisesti tapaa toisiaan, pystyvät he kuitenkin keskustelemaan kasvokkain ja näkemään toistensa ilmeet ja eleet. Tämä keskustelun muoto on yleistä OP-Pohjola-ryhmässä, koska toimipaikat sijaitsevat erillään toisistaan ja henkilöstö tekevät vaihtelevasti aikataulun salliessa etäpäiviä esimerkiksi kotona.

3.4.2 Työelämän kirjallisen ja sähköisen viestinnän yleisimmät muodot

Yhteisöviestinnän näkökulmasta kirjallinen viestintä on tärkeää, vaikka sen avulla ei voidaakaan saavuttaa samanlaista vuorovaikutusta kuin kasvokkaisviestinnällä. Siukosaaren (2002) mukaan kirjallinen ja sähköinen viestintä voidaan yhdistää välilliseksi viestinnäksi, jonka muotoja henkilöstölle ovat muun muassa verkkoviestintä eli Internet, intranet ja sähköposti, tiedotteet, ilmoitustaulut sekä henkilöstölehdet. (Pitkämäki 2007, 16; 20-26.) Uusimpana välillisen viestinnän muotona on sosiaalinen media, jota on alettu hyödyntää myös yhteisöviestinnässä. Sosiaalisen median kautta pystytään paremmin luomaan puitteet vuorovaikutteisuudelle.

Puhelin on edelleen yksi merkittävimmistä yhteisöviestinnän muodoista. Nykyään tosin matkapuhelin on syrjäyttänyt perinteisen lankapuhelimen käytön. *Matkapuhelimen* kautta ihmiset pystytään samaan varmemmin kiinni joko soittamalla tai tekstiviestillä. Tässä kannattaa kuitenkin muistaa, ettei tekstiviesti ole varsinainen tiedotuskanava. Sen kautta voidaan lähettää lyhyitä, kiireellisiä viestejä, kuten muun muassa yhteydenottopyyntöjä tai muistutuksia. (Pitkämäki 2007, 26.) Nykyisin ihmisillä on matkapuhelimessa käytettävissä myös sähköposti, jonka kautta asioiminen on helpompaa ja nopeaa. Uusimpana mahdollisuutena ovat myös erilaiset sosiaalisen median kanavat.

Todettakoon tässä kohtaa, että OP-Pohjola-ryhmässä on pitkälle luovuttu lankapuhelimista ja löydetty tilalle kustannustehokkaampia vaihtoehtoja viestiä. Nykyisillä tietoteknisillä vaihtoehtoilla on mahdollisuus viestiä helposti ja nopeasti tuottamatta suurta kustannusta, muun muassa Lyncin avulla. *Lync* ja sen edellinen versio *Messenger*, arkikielessä *Mese*, on ollut jo useita vuosia käytössä koko ryhmässä yhtenä arjen työvälineenä, jonka avulla henkilöstö pystyy viestimään muille myös omasta käytettävyydestään, esimerkiksi onko hän paikalla, varattuna, poissa tai ei saa häiritä. Lisäksi pikaviestimen käyttö on vähentänyt sähköpostin määrää.

Sähköposti on jo nykypäivää suurimmalle osalle suomalaisista. Se oli kuitenkin meille työssäkäyville ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä niin työpaikalla kuin vapaa-ajanakin. Kankaanranta (2005) on tutkinut yritysten sähköpostin käyttöä ja todennut, että sähköpostit voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- ilmoitustaulutyypiset viestit,

- postinkantaja viestit eli vanhat tiedot tai liitetiedostot tiedoksi tai toimenpiteitä varten ja
- dialogityyppiset keskusteluviestit. (Juholin 2008, 77.)

Viestien kielenkäyttö vaihtelee viestityyppien mukaan, dialogiviestit ovat vapaamuotoisempia kuin muut. Eräässä toisessa tutkimuksessa on todettu, että sähköpostia käytetään eniten johdon viestintäkanavana ja vasta tämän jälkeen yhteisöviestinnän tiedottamisessa tai muussa työyhteisön yhteydenpidossa. Sähköpostin räjähdysmäinen kasvu ja sen mukana tuomat roskapostit ovat vieneet pohjaa alkuperäiseltä idealta. Ihmiset eivät pysty lukemaan kymmeniä tai jopa satoja viestejä päivässä ja tämän vuoksi sähköpostiviestinnän teho laskee. (Juholin 2008, 77.)

OP-Pohjola-ryhmässä sähköposti on erittäin käytetty yhteisöviestinnän muoto ja varsinkin esimiehille ja johtajille tulee todella paljon sähköpostia päivässä. Työpaikallamme on ohjeistettu sähköpostikäyttämistä sekä käyty kampanjointia muun muassa siitä, kannattaako sähköpostia laittaa varmuudeksi laajoilla jakeluilla tai kopio -kenttää sekä välitetäänkö pitkiä viestiketjuja eteenpäin tiedottamistarkoituksena. Varsinkin johto ja muut esimiehet saavat päivittäin erityisen paljon sähköpostia ja siksi henkilöstöä on ohjeistettu, että vältetään lähettämästä heille vain varmuudeksi tiedoksi olevaa asiaa.

Verkkoviestinnästä puhuttaessa yhteisöviestintä ja intranet ovat pitkään jo olleet synonyymejä (Pohjanoksa & Kuokkanen & Raaska 2007, 56.). *Intranet* on organisaation sisäinen verkko (Juholin 2008, 77) ja viestinnän ammattilaisen tärkein viestintäkanava laajalle yleisölle (Pohjanoksa ym. 2007, 56.). Se on ainakin osittain korvannut ja vähentänyt sähköpostin käyttöä työyhteisöissä rutiininomaisten asioiden tarkastamisessa, kysymisessä tai sopimisessa. Intranet ei ole pääsääntöisesti sellainen yhteisöllinen kanava kuin odotettiin, mutta sen rooli voi muuttua tulevaisuudessa suurestikin. Osa henkilöstöstä kokee intranetin käyttämisen päivittäisenä, luonnollisena tiedon etsimiskanavana, mutta osa turhauttavana kokemuksena löytää tietoa. Lisäksi osa ei pääse sinne helposti esimerkiksi liikkuvan työn vuoksi. (Juholin 2008, 77-78.)

Myös OP-Pohjola-ryhmän henkilöstön käytössä oleva intranet Opinet on todettu olevan teknisesti toteutukseltaan hieman vanhanaikainen nykyteknologian ja viestinnän tarpeiden mukaan. Intranetin siirtämistä uudentalaiselle alustalle on pohdittu jo jonkin aikaa ja tämä toisi varmastikin uudentalaisia mahdollisuuksia yhteisöviestinnän saralla. Opinet on OP-Pohjola-ryhmän virallinen tiedotuskanava, josta löytyy tiedotteita, suosituksia, ohjeita ja erilaisia lomakkeita. Opinetissa on vapaamuotoista tietoa ja erilaisia etuja henkilöstölle vapaa-aikaan.

Wikipedia on nykyään levinnyt tarkoittamaan sellaista toimintatapaa, tietosisältöjä ja kehittämistä, joissa dokumentoituja asiakirjoja tai asioita jokainen pystyy lukemaan ja muokka-

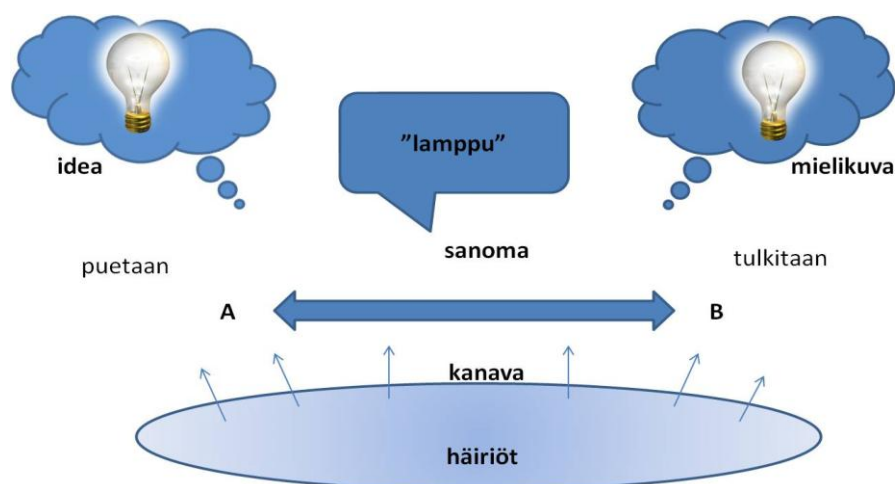
maan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksi kirjoittaja aloittaa dokumentin kirjoittamisen ja toiset voivat muokata ja täydentää sisältöä sekä linkittää sitä muihin sisältöihin. (Pohjanoksa ym. 2007, 56.) Lukemista ja muokkaamista pystytään rajaamaan erilaisin käyttöoikeuksin. Yleisimmin tunnettu wikityökalu suuremmissa organisaatioissa on Microsoftin Share Point -ohjelmisto (Pohjanoksa ym. 2007, 56).

OP-Pohjola-ryhmässä on useita kymmeniä ellei satoja erilaisia Share Point -sivustoja, joille on määritelty käyttäjäoikeudet työtehtävien mukaan. Jokaiselle sivustolle on määritelty erillinen vastuuhenkilö, joka huolehtii rakenteesta ja yleisistä päivityksistä sekä tarvittavista yleistiedoituksista. Hän pystyy myös hallinnoimaan sivuston käyttäjäoikeuksia. Sivustot toimivat erilaisten työryhmien ja projektien tiedotus- ja työvälineenä sekä arkistona.

3.5 Yhteisöviestinnän yleisimmät haasteet

Åberg (2006) jakaa yhteisöviestinnän haasteet neljään osa-alueeseen: tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä erilaiset tietotorit ja ahaa-aukiot. Joskus yrityksissä oikeaa tietoa liikkuu liian vähän, tällöin syntyy uutistyhjiöitä, jonka seurauksena syntyy erilaisia puskaradioita. Paras tapa välttää näitä on viestiä asioista nopeasti, aktiivisesti ja luottavasti, esimerkiksi organisaatiomuutoksissa. Tietovarastojen tiedoista osa on sellaisia, joihin on päästävä helposti käsiksi ja siksi erilaisiin hajautettuihin tietokantoihin olisi hyvä päästä suoraan verkosta esimerkiksi koostetusti. Esimiehellä tulee olla laaja perspektiivi oman työyhteisön toiminnasta, jolloin hän pystyy tiedottamaan yleisistä asioista oman työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi hänellä on vastuu oman työyhteisön näkökantojen viemisestä eteenpäin. Yrityksissä tarvitaan erilaisia fyysisiä tiloja, tietotoreja ja ahaa-aukioita, joissa henkilöstö pystyy kertomaan villedä ideoista, joista voi jalostamisen kautta syntyä uudenlaisia toimintatapoja, tuotteita tai palveluita. (Åberg 2006, 111-112.)

Viestintään ja tiedonkulkuun voi vaikuttaa myös erilaisia häiriötekijöitä, jotka liittyvät viestittävään asiaan, valittuun kanavaan, lähettäjään, vastaanottajaan tai muihin ulkoisiin tekijöihin. Alla olevassa kuvassa kaksi on havainnollistettu häiriötekijöitä sekä sanoman siirtymistä henkilöltä toiselle. Useimmin viestin sanoma ei mene perille, sitä ei ymmärretä tai se ymmärretään väärin. Virheellinen osoite, väärä vastaanottaja tai sähköpostin osalta verkko-ongelmat voivat vaikuttaa siihen, ettei oikea henkilö saa viestiä oikeaan aikaan tai ollenkaan. Myös otiskointi voi vaikuttaa siihen, ettei viestiä lueta ollenkaan. Kasvokkaisviestinnän haasteet voivat liittyä siihen, ettei kuulijalla ole kuuntelemisen taitoa tai hän valikoi kuulemaansa, myös puhuja voi ilmaista itseään huonosti tai asia ei kiinnosta kuulijaa. Viesti voidaan unohtaa kertoa eteenpäin tai viestin välittäjä on välinpitämätön asian hoitamisessa. Erityisen tärkeää viestinnässä on välttää liiallista ammattisanaston käyttöä. (Pitkämäki 2007, 26-27.)



Kuva 3: Viestinnän malli (Åberg 2006, 86: mukautettu)

3.5.1 Oikea-aikainen viesti saavuttaa kuulijan paremmin

Oikea-aikaisuus on varmastikin sisällön lisäksi tärkein vaikuttava tekijä viestin perillemenoon. Se, mikä on ollut ajankohtaista kuukausi tai vuosi sitten, ei välttämättä ole ajankohtaista tänään. Kulojärven (2012) toteuttaman tutkimuksen mukaan oikea-aikaisella viestinnällä voidaan vähentää huhujen syntyä ja taloudellisia ongelmatilanteita, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja. Varsinkin organisaatiomuutoksissa oikea-aikainen viestintä on ehdottoman tärkeää. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mukaan yrityksen tiedotus usein laahaa perässä tai jos tieto tulee oikea-aikaisesti, sitä ei tule riittävästi tai tietoa saa kysymällä tai käyttämällä maalaisjärkeä. (Kulojärvi 2012, 39; 46.)

Mielestäni kahden viimeisimmän kommentin osalta tieto ei perustu tasapuoliseen kohteluun tai tieto ei perustu viralliseen, oikeaan tietoon. Esimies on ratkaisevassa roolissa varsinkin silloin, jos huhut alkavat kulkea ja alaiset tulevat kysymään asiasta erikseen. Tällöin olisi hyvä pitää tiedotustilaisuus ja kertoa, mitä on tiedossa tai kertoa myös se, ettei ole mitään uutta kerrottavaa.

3.5.2 Henkilöstö viestinnän kohderyhmänä

Avoimuus ja rehellisyys ovat erityisen tärkeässä roolissa, kun puhutaan hyvän yhteisöviestinnän lähtökohdista ja viestinnästä henkilöstölle. Parhaissa organisaatioissa johto käyttää myös paljon aikaa henkilökohtaiseen viestintään, jotta viestimisen esimerkillisyys vahvistuu. Esimerkiksi Novian toimitusjohtaja Lippo Mikola on varannut kalenteristaan säännöllisesti aikaa henkilöstön kohtaamiselle. Fujitsulla on ollut vuodesta 2009 lähtien johdon blogi, jossa jul-

kaistaan kolmesta viiteen kirjoitusta viikossa. Microsoftilla taas esimiehet käyvät alaistensa kanssa henkilökohtaiset keskustelut kuukausittain tavoiteseurannasta ja muista ajankohtaisista asioista (Parempi työelämä 2013.)

On tärkeää määritellä keskeiset kohderyhmät, jotta ydinsanomien määrittely oikeaan muotoon erilaisille kohderyhmille helpottuu. Käytännön toteutus nopeutuu, kun jokaisen viestintätapahtuman yhteydessä ei tarvitse pohtia kohderyhmää. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2001, 2.) Yhteisöviestinnän osa-alueella kohderyhmänä ovat henkilöstö tai sen osat. Varsinkin isommissa organisaatioissa kohderyhmien määrittelyä helpottavat erilaiset valmiit jakelulistat, jotka auttavat viestimisessä laajoille ihmismassoille ja niitä pystytään hyödyntämään eri puolella organisaatiota.

4 Johtamisviestintä - esimiehen työväline

Åberg väittää, että monet esimiehet näkevät viestinnän vain mekaanisena tiedon tai informaation siirtämisenä eri kanavia käyttäen. Tällainen viestintäkäsitys on rajoittunutta, eikä todellakaan vastaa viestinnän todellista merkitystä. Viestintä ei ole vain prosessi, jossa välitetään jotain viestinnän kohteille tai objekteille. Viestinnän tulisi olla *tapahtuma*, jossa asian todellista tilaa tulkitaan *merkityksen avulla* ja saatetaan tämä tulkinta muiden tietoisuuteen *vuorovaikutteisesti* verkoston kautta. (Åberg 2006, 83-84.)

Onnistuneen viestinnän lähtökohtana ja perusedellytyksenä pidetään sitä, että lähettäjä on onnistunut muotoilemaan sanoman niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Tämä ei silti tarkoita sitä, että vastaanottajan tulisi hyväksyä asiaa tai että hän toimisi sen mukaisesti. Ymmärrystä helpottaa myös se, että se on kiinnostava ja hyvin esillä. (Åberg 2006, 85.)

Åberg luonnehtii, että viestinnän avulla voidaan yhdessä vuorovaikuttaen luoda jotain parempaa ja laadukkaampaa kuin ajatusta omien viestien kauppaamisesta toiselle (Åberg 2006, 86). Johtaminen ja johtamisviestintä on jaettu operatiiviseen ja visionääriseen johtamiseen. Yleisen käsityksen mukaan verkko sopii operatiiviseen viestintään vihjeettömyysnäkökulman vuoksi. Verkkovuorovaikutukseen liittyvissä tutkimuksissa huomiota on kiinnitetty sosiaalisten vihjeiden puutteellisuuteen. Vihjeiden puuttuminen johtaa psykologiseen etäisyyteen, mikä taas johtaa tehtäväkeskeiseen viestintään ja vaikuttaa ryhmäpolarisaatioon eli mielipiteiden siirtymistä ryhmässä olevan enemmistön kantaa kohti. Lisäksi tähän liittyy tekijöitä, kuten osallistuminen, valta, johtajuus, yhteistyövaikeudet ja epäyksilöityminen. Epäyksilöityminen vaikuttaa vastuuttomuuteen ja epäsosiaaliseen käyttäytymiseen. (Aula 2008, 158-159.)

4.1 Sanat, lauseet ja esillepano ymmärryksen tukena

Viestin ymmärrettävyys kasvaa, kun käytetään *lyhyitä* ja *tuttuja*, *kotoperäisiä* sanoja. Pitkien sanojen keinotekoinen lyhentäminen ei kuitenkaan ole suositeltavaa. Samoin *lyhyet* ja rakenteeltaan *yksinkertaiset lauseet* auttavat lukijaa ymmärtämään viestin paremmin. Yksinkertainen lause koostuu pääauseesta tai pää- ja sivulauseesta. Suosituksena pidetään, ettei lause olisi 15 sanaa pidempi. (Åberg 2006, 87-88.)

Ymmärrykseen vaikuttavat sanojen ja järkevien lauserakenteiden lisäksi *esillepano*, varsinkin kuvat sekä tekstin ja puheen tehosteet. Viestin tehoa parantaa parhaiten informatiiviset kuvat. Tekstin hyviä tehosteita ovat kursivoinnit, lihavoinnit, alleviivaukset tai luettelot. Näissä kannattaa kuitenkin muistaa kohtuullisuus. (Åberg 2006, 88.) Sähköpostiviestinnässä tikkukirjaimet tarkoittavat huutamista, mikä tuntuu usein unohtuvan monilta käyttäjiltä, samoin kuin huutomerkkien käyttö.

4.2 Esimies viestin viejänä

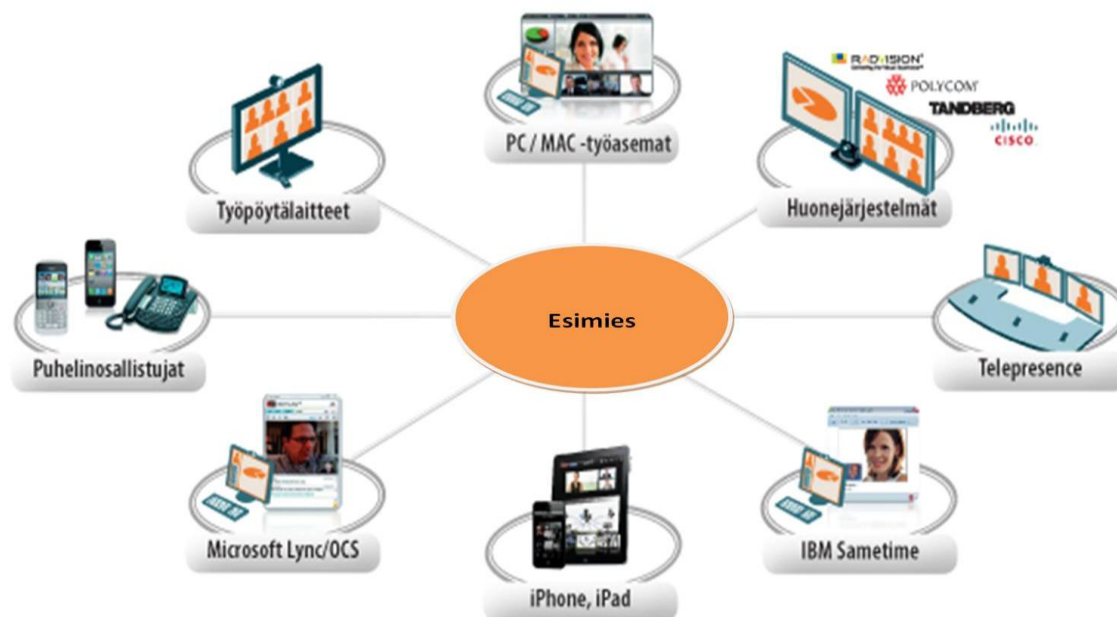
Arvioiden mukaan 80 prosenttia esimiesten ajasta on viestintää (Kynsijärvi & Valli & Väisänen 2012). Tutkimusten mukaan hyvän ja toimivan johtamisviestinnän ja henkilöstön tyytyväisyyden välillä on selkeä yhteys (Puurinen 2008, 10). Åberg on väittänyt, että hyvä esimies ei pelkästään saa alaisiaan toimimaan haluamallaan tavalla, vaan saa heidät myös ajattelemaan aivoillaan. Esimiehen rooliin kuuluu keskeisesti viestintä ja hän toimiikin tulkkina, luotaajana, oman väkensä puolestapuhujana, voimavarojen hankkijana, innostajana sekä pelkojen poistajana. Voidaan kuvailla, että esimies on eräänlainen kasvattaja, organisaation sivistäjä. Esimiehen tärkein ominaisuus on toimia esimerkkinä muille. (Åberg 2006, 89; 94.) Esimiehellä on suurempi vastuu tiedonvaihdannassa ja käsittelyssä. Hän usein tietää jotain, mitä muut eivät vielä tiedä. Vastuullisuus merkitsee esimiehen näkökulmasta kykyä ymmärtää omaa näkyvää ja hiljaista tietoa, sen merkitystä muille sekä valmiuksia kommunikoida oikealla tavalla ryhmien ja yksilöiden kanssa. (Juholin 2008, 92.)

Esimiehen jokapäiväiseen työviestintään kuuluu muodollisia viestintätilanteita, kuten erilaiset palaverit ja kasvokkaistilanteet sekä esimies-alaiskeskustelut. Tärkeänä on rinnalle noussut epämuodolliset tilanteet, kuten esimerkiksi empatiakävelyt, ahaa-aukiot ja satunnaisverkot. Esimiehen tulee varmistua oman väen tiedontarpeista ja olla olettamatta, että kaikki toimivat rationaalisesti ja etsivät itse aktiivisesti tietoa. Esimieheltä edellytetään asioiden järjestelyä, johon kuuluvat mm. suunnitteluun liittyvä viestintä, delegoiva ja koordinoiva viestintä sekä tulos- ja kehitysviestintä. Esimiestyö on myös ihmisten johdattelemista, jossa korostuu vuorovaikutteinen, motivoiva ja sitouttava viestintä sekä erilaiset ryhmä- ja yksilödynaamiset prosessit. (Åberg 2006, 94.) Esimies toimii viestinnän keskiössä, jossa hänen vuo-

rovaikutus ja tiedonvaihto kulkee ylimmältä johdolta omille esimiehille, kollegoille, työyhteisölle ja sieltä takaisinpäin omalle esimiehelle ja ylimmälle johdolle (Kynsijärvi ym. 2012).

Viestintä on työyhteisön yksi voimavara, siksi sitä tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tietämystä tavoitteista, niiden saavuttamisesta, tuloksen tekemisestä ja siitä, miten työt jaetaan. (Åberg 2006, 96.) Strategiasta ja visiosta oikealla tavalla viestiminen ovat johtajan tärkeimpiä viestinnän tehtäviä, jotta työyhteisö innostuu työstään. Tutkimusten mukaan visio innovaatioista ja innovatiivisuudesta on yksi yritystason tärkeimmistä innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi johtajalla tulee olla kykyä priorisoida ja selkiyttää vastuualueita niin, että keskittyminen keskeisten asioiden ratkaisuun on mahdollista. Johtajan on siis osattava sanoa *ei*, jotta hän pystyy varmistamaan tarvittavat aikaresurssit ja mahdollisuuden innovatiiviseen työhön. Hyvinvointia ja innovatiivisuutta tukeva johtaminen lähtee yksikertaisesti siitä, että turhaa kiirettä ja jatkuvaa aikapainetta vältetään. Johtajan tulee muistaa, että toimiva innovatiivisuuden mittari ei ole läsnäolo työpaikalla, vaan hänen tulee mieluummin rohkaista työntekijöiden oman ajan ja vapaa-ajan toimintoja, mutta myös muistaa sama omalla kohdallaan. Työyhteisön tavoitteet tulee luoda sellaisiksi, että ne kannustavat työntekijöitä kokeilemaan ja kehittämään luovia ratkaisuja. (Aula 2008, 198-200.)

Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa hajautuneiden organisaatioiden syntymisen, joka käytännössä tarkoittaa e-työtä, työn tekemistä kotona tai liikkuvaa työtä eli muualla kuin kotona tai työpaikalla. Kaikissa näissä tapauksissa työ ja työyhteisöt ovat fyysisesti ja ajallisesti hajautuneita ja viestintä tapahtuu monessa muodossa. Viestinnän kasvava määrä, projektien hallinta ja sitoutuminen lisäävät haasteellisuutta. Hajautuminen muuttaa myös johtamista ja tuo haasteita yhteisideointiin, innostamiseen ja ikävistä asioista puhumiseen. Keskeisin haaste kuitenkin useimmiten on erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niin organisaatio- kuin kansalliset kulttuurit. Johtajan on kyettävä luomaan yhtenäinen toimintakulttuuri, viestintä- ja vuorovaikutusmalli sekä osattava koordinoita toimintaa, jotta työntekijät kokevat olevansa osa jotain työyhteisöä. (Aula 2008, 162.) Lisäksi esimies toimii keskeisenä ilmapiirin luojana, joka toteutuu käytännössä kannustuksen, palautteen, palkitsemisen, toimivien puitteiden ja toimintamallien kautta (Kynsijärvi ym. 2012).



Kuva 4: Yhdistetty viestintä (Neukkari 2012: mukautettu)

Yllä olevan kuvan kolme alkuperäisessä versiossa on esitelty vaihtoehtoisia malleja perinteiselle kokoukselle, mutta yhtä hyvin keskiössä voisi olla esimies. Kuvan neljä mukaan esimies pystyy viestimään asioista alaisilleen, kollegoilleen tai esimiehelleen erilaisia moderneja viestintätekniikoita hyödyntäen. Oheisten kuvassa esitettyjen välineiden avulla pystytään viestimään ja hoitamaan vuorovaikutussuhteita varsinkin hajautuneissa organisaatioissa.

4.3 Viestinnän kohteena esimies

Esimiehet kärsivät usein palautteen vähyydestä, koska potentiaaliset palautteenantajat pelkäävät antaa palautetta oman uransa vaarantumisen vuoksi. Pekka Järvinen korostaa, että palaute toimii esimiehen itsetuntemuksen ja johtautumiskäyttäytymisen kehittämisen välineenä. Uuden esimiehen tai johtajan taloon tulon jälkeen hän usein kiertää tutustumassa ihmisiin ja perehtyy organisaatioon. Oppiakseen tuntemaan organisaationsa tarpeet, hän tarvitsee henkilöstön tietoa ja tuntemuksia sekä tietoa oman organisaationsa tehtävistä ja rooleista. (Juholin 2008, 199; 214; 251).

Kuuntelemisen taito on yksi esimiehen tärkeimpiä taitoja. Aikapula ei saisi olla syy siihen, ettei esimies ehdi tapaamaan alaisiaan. Jatkuva vuorovaikutus antaa esimiehelle valmiudet ennakoida tilanteita ja tulevia kysymyksiä. (Juholin 2008, 205; 215). Esimiehellä tarvitsee olla riittävän hyvä iso kuva organisaatiosta ja sen tilasta, jotta hän pystyy hoitamaan täysipainoisesti tehtäväänsä. Tässä esimiehen tukena on hänen oma esimiehensä, jolta hän saa johtamiselleen tarvittavat tiedot. Mentorointi tai nykypäivänä sparraus on myös keino, jolla esimies pystyy vahvistamaan osaamistaan, ajatuksiaan tai kokemuksiaan (Juholin 2008, 212; 240).

Lisäksi esimiehen tukena varsinkin suuremmista organisaatioissa on tiedottaja tai jokin muu viestinnän ammattilainen (Puurtinen 2008, 11). Esimiehet kaipaavat myös tukea roolissaan viestijänä. Varsinkin keskijohto nähdään keskeisenä tekijänä viestin kulkemisessa ylimmältä johdolta henkilöstölle ja sieltä takaisinpäin. Valitettavasti usein keskijohto on esteenä viestin kulkemiselle. Tähän saattaa vaikuttaa muun muassa heidän laaja-alainen vastuualueensa ja huomattavan suuri alaisten määrä. Haitallisin vaikutus näkyy useimmiten asiakaspalvelussa. (Smith 2008, 25-27).

4.4 Palaute viestinnästä

Viestinnän tutkimuksissa on määritelty, että paras palaute on se, että vastaanottaja reagoi sanomaan. Se voi olla nyökkäys, kiitoskirje, asian toistatus, ilme tai ele. Viestinnän käsitteenä palaute on hankalin ja siksi se sopii vain tilanteisiin, joissa viestien valtavirta kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Esimerkiksi tuotteiden myyntiluvut ovat tietynlaista palautetta mainoskampanjasta ja sen tehosta. Kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta voi olla hankalaa erottaa, mikä on palautetta ja mikä on varsinaista viestintää. Paras palaute viestinnästä on tässä mielessä varmastikin oikein ymmärretty sanoma. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa palautteella on konkreettisempi merkitys. Siinä se määritellään tiedoksi, millaisena toinen henkilö koetaan tai millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan tai miten hän on suoriutunut tehtävästään. (Åberg 2006, 92.)

Viestintävälineiden tehokkuutta johtamisesta on vertailtu tutkimuksessa (Daft, Lengel ja Trevino 1987 ja Åberg 2006). Näissä viestimet jaettiin köyhiin ja rikkaisiin sen perusteella, miten nopeasti niiden kautta on saatu palautetta, miten ne mahdollistavat erilaiset vihjeet ja luonnollisen kielenkäytön sekä viestinnän henkilökohtaisuuden. Henkilökohtainen viestintä on rikkainta, kun taas raportit ja tiedotteet on todettu olevan köyhintä. Tehokkaat johtajat osaavat käyttää oikeita välineitä oikeissa tilanteissa. Moniselitteisissä, vaikeissa tilanteissa ja sitoumista vaativissa asioissa on tehokkainta käyttää rikkainta viestintää. Tämä on varmastikin helposti todettavissa arkikokemuksella. (Aula 2008, 160.) Anonyymisti annettua palautetta on helpointa kerätä erilaisten sähköisten kyselyiden avulla, esimerkiksi osana henkilöstötyytyväisyyskyselyä tai säännöllisillä henkilöstön pulssitutkimuksilla.

5 OP-Pohjola-ryhmän HR-ajankohtaisviesti pääpiirteissään

HR-palvelut toteuttavat vuosittain asiakkailleen eli OP-Pohjola-ryhmän organisaatioille asiakastytyväisyystutkimuksen. Vuosien 2007-2008 saatujen asiakaspalautteen pohjalta on aloitettu vuonna 2008 toimittamaan ryhmän sisällä julkaistavaa HR-ajankohtaisviestiä. Oheinen toimintamalli koettiin luontevaksi myös HR-asioiden tiedottamiselle, koska osassa keskusyh-

teisökonsernin muita organisaatioita on ollut jo tätä aiemmin käytössä vastaavantyyppisiä ajankohtaisviestejä. (Akselin 2012.)

Alussa HR-ajankohtaisviesti on ollut yhden sivun mittainen niin sanottu kokooma tärkeimmistä lähitulevaisuuden HR-asioiden aikatauluista. Myöhemmin HR-palveluissa tapahtuneiden henkilövaihdosten vuoksi HR-ajankohtaisviesti on paisunut useiden sivujen mittaiseksi koosteeksi. Aiemmin pääsääntönä on ollut, että tieto viedään Opinettiin ja korkeintaan mainitaan HR-ajankohtaisviestissä. (Akselin 2012.)

Nykyisen muotoista HR-ajankohtaisviestiä on toimitettu vuodesta 2010 alkaen (Akselin 2012). Itse olen ollut toimittamisvastuussa kesäkuusta 2011 lähtien, jonka jälkeen sisällön luettavuuteen ja esteettiseen ulkonäköön on tehty muutamia pieniä viilauksia, kuten sisällysluettelon lisääminen. Tekstintuottajien ohjeistuksia on täsmennetty ja materiaalien toimittamiselle on tehty tiukempi deadline. Asiat ja niiden tavoitteet on käyty yhdessä läpi työyhteisössä. HR-ajankohtaisviestin jakelua on myös laajennettu.

Toimittamisvastuussa oleva koordinoi ja muokkaa asiantuntijoilta tulevan materiaalin julkaisutavaan muotoon sekä lähettää HR-ajankohtaisviestin sovitulla aikataululla osuuspankkien HR-yhteyshenkilöille, jotka ovat omassa organisaatiossaan vastuussa HR-asioista. Lisäksi HR-ajankohtaisviesti lähetetään hieman erimuotoisena keskusyhteisökonsernin esimiehille, mutta tämä kohderyhmä on rajattu pois tästä tutkimuksesta ja siksi asiaa ei käsitellä sen enempää.

HR-ajankohtaisviesti toimitetaan kerran kuukaudessa ja siihen kootaan muun muassa ajankoh-
taisia tiedotuksia, toimenpiteiden aikatauluja, tietoa uusista palveluista ja tulevista koulutuk-
sista. HR-ajankohtaisviesti toimitetaan varsinaiselle kohderyhmälle sähköpostitse, mutta se
viedään myös OP-Pohjola-ryhmän intranettiin Opinettiin, josta sen voi käydä lukemassa kuka
tahansa.

6 Tutkimus

Tutkimukseksi kutsutaan nykyään kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua, erilaisia tilastoaineistoihin perustuvia esityksiä, haastattelujen perusteella luotuja kuvauksia tai jopa omaan kokemukseen perustuvia kirjallisia kuvauksia tai esityksiä. Ammattikorkeakou-
lussa tutkimuksina pidetään myös toiminnallisia tekoja, joissa on tehty erilaisia selvityksiä
jonkin tuotoksen toteuttamiseksi. Tieteellinen tutkimus eroaa tästä merkittävästi, koska siinä
vertailuperuste on tutkimuksen alku ja lopulta jonkinlainen tulema. (Vilkkä 2005, 20-21.)

Perinteisesti tutkimus jaetaan perus- tai soveltavaan tutkimukseen. Voidaan puhua myös yh-
distelmä tutkimuksesta, jossa pyritään yhdistelemään kummankin tutkimuksen tavoitteita.

Tätä käsitettä käytetään pääsääntöisesti tieteessä, mutta siitä puhutaan myös erilaisissa muissa yhteiskunnallisissa yhteyksissä. Yksityiset tutkimukset eivät täytä tieteen julkaisukriteerejä, mutta silti ne eivät välttämättä ole näennäis- tai epätieteellisiä. Epätieteelliset tutkimukset eivät noudata proseduureissaan tieteellisiä menetelmiä. (Wikipedia 2012.)

Tutkimukseen liittyy useimmiten jonkinlainen koejärjestely tai muu käytännön toimenpide, kuten esimerkiksi haastattelu. Tämän avulla pyritään saamaan tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukset voidaan jakaa ympäristön mukaan joko laboratorio- tai kenttätutkimuksiin. Yleisten menetelmien rinnalla käytetään usein lisäksi jakoa havainnoivaan ja kokeelliseen tutkimukseen. (Wikipedia 2012.)

6.1 Yleisimmät tutkimusmenetelmät

Tiedollisten tavoitteiden perusteella tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen tai kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Nämä tutkimukset eivät sovellu sellaisiin tutkimuksiin, jotka sisältävät useantyyppisiä ympäristöjä, menetelmiä tai tavoitteita. Määrällisen tai laadullisen tutkimuksen tuloksista tehdään pääsääntöisesti kirjallinen yhteenveto ja pohdinta, jonka avulla arvioidaan tutkimuksen tuloksia, onnistumista sekä ehdotetaan jatkotoimenpiteitä. (Wikipedia 2012.)

Määrällisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen, määritellään perusjoukko ja otos siitä, aineiston saattaminen tilastolliseen muotoon sekä päätelmien tekeminen tilastollisen analysoinnin avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten välistä sosiaalista maailmaa, jossa merkitykset ilmenevät suhteina sekä niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Laadullisen tutkimuksen avulla on tarkoitus tavoittaa ihmisen merkitykselliseksi koettuja tapahtumaketjuja, kuten oman elämän kulkua. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys tutkimuksen merkityksistä. Tämä edellyttää tutkijalta täsmennystä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitys kertoo pikemminkin perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. (Vilka 2005, 97.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustapaa, koska tutkimukseen haluttiin kattava vastaajamäärä ympäri Suomea olevista OP-Pohjola-ryhmän osuuspankeista. Lisäksi haluttiin, että vastaajat pystyvät vastaamaan tutkimukseen helposti ja no-

peasti sekä tulokset haluttiin olevan helposti analysoitavissa. Sähköposti ja muut sähköiset työvälineet ovat vastaajille arkea, joten tämän vuoksi valittiin sähköinen lomakekysely.

6.2 Perusjoukko ja otantamenetelmä

Tutkimusta suunniteltaessa on pohdittava, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastaamaan tutkimusongelmaan kattavasti. Tutkijan tulee muodostaa perusjoukko, jonka hän valitsee tutkimuksen kohteeksi kokonaisuudessaan tai josta hän otantamenetelmän avulla poimii kattavan otoksen. Otos muodostuu havaintoyksiköistä. Havaintoyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta, esimerkiksi ihmistä, tuotetta, kuvaa tai tekstiä. (Vilka 2005, 77-78.)

Kyselytutkimuksen perusjoukoksi, jatkossa kohderyhmä, on valittu OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkien HR-yhteyshenkilöt, joita oli yhteensä 719 kappaletta. Kohderyhmä saa kuukausittain sähköpostitse toimitettavan HR-ajankohtaisviestin, joten he pystyvät vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin ja väittämiin oman tietonsa ja ajatustensa pohjalta.

6.3 Kyselylomake

Tutkimus on toteutettu 18.- 31.12.2012 ja kohderyhmä on saanut 18.12.2012 sähköpostitse saatteen ja linkin kyselyyn. Saatteessa olen esitellyt kohdejoukolle oman taustani sekä kyselyn tarkoitusperän, vastausaikataulun ja vastaamiseen käytettävän ajan. Lisäksi olen halunnut korostaa vastaamisen luottamuksellisuutta.

Kyselylomake on luotu Digium -ohjelmalla siten, että vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Saatteessa on korostettu vastaamisen nopeutta - vastaamiseen menee vain muutama minuutti. Uskon, että tämän avulla on pystytty kasvattamaan vastaajamäärää. Tutkimus on sisältänyt 12 väittämää ja kaksi avointa kysymystä: *mitä hyvää ja mitä kehitettävää HR-ajankohtaisviestissä on?* Lisäksi vastaajilta on kysytty viisi erilaista taustatietokysymystä. Väittämät ja avoimet kysymykset olivat yhdellä sivulla ja taustatietokysymykset toisella sivulla.

Vastaajat ovat vastanneet väittämiin Likertin asteikolla 1-4: *täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko erimieltä, täysin erimieltä* tai ei osaa sanoa. Taustatietojen avulla tutkimustuloksia pystytään analysoimaan työnantajan toivomalla tavalla. Taustamuuttujat on määriteltä muissa OP-Pohjola-ryhmän tutkimuksissa käytettyjen taustamuuttujien perusteella, esimerkiksi henkilöstö- ja asiakastutkimukset.

Ennen tutkimuksen aloitusta lomakkeen on hyväksynyt tutkimusta valvova opettaja sekä työnantajan puolelta HR-palveluiden johtoryhmä.

6.4 Reliaabelius ja validius

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaus tulosten toistettavuutta, kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Määrällisissä tutkimuksissa on kehitetty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla pystytään arvioimaan mittareiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksiin liittyy myös käsite validius eli pätevyys, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi, vastaajat eivät ole käsittäneet tutkijan kysymyksiä samoin kuin tutkija on itse ajatellut ja siksi tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisen ajatuksensa mukaisesti. Tällöin tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Validiutta voidaan arvioida erinäkökulmista, tällöin puhutaan ennuste-, tutkimusasetelma- ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tämän tutkimuksen reliaabelius on todettu tulosten analysoinnissa. Suodattamalla vastaajista erilaisia ryhmiä taustamuuttujien avulla voidaan huomata, että vastauksissa on vain pieniä eroja. Lisäksi voidaan todeta, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimus on toistettavissa. Tutkimuksen validiteetti on varmistettu sillä, että väittämistä on tehty mahdollisimman ymmärrettäviä ja ne mittaavat asioita, joita on haluttu tutkia. Lisäksi vastaustavaksi on valittu väittämät ja vastaaminen niihin Likertyn asteikolla. Näin vastaajaa ei ole johdateltu vastausvaihtoehdoilla. Lisäksi saatujen vastausten perusteella voidaan niiden todeta olevan monin osin odotetut.

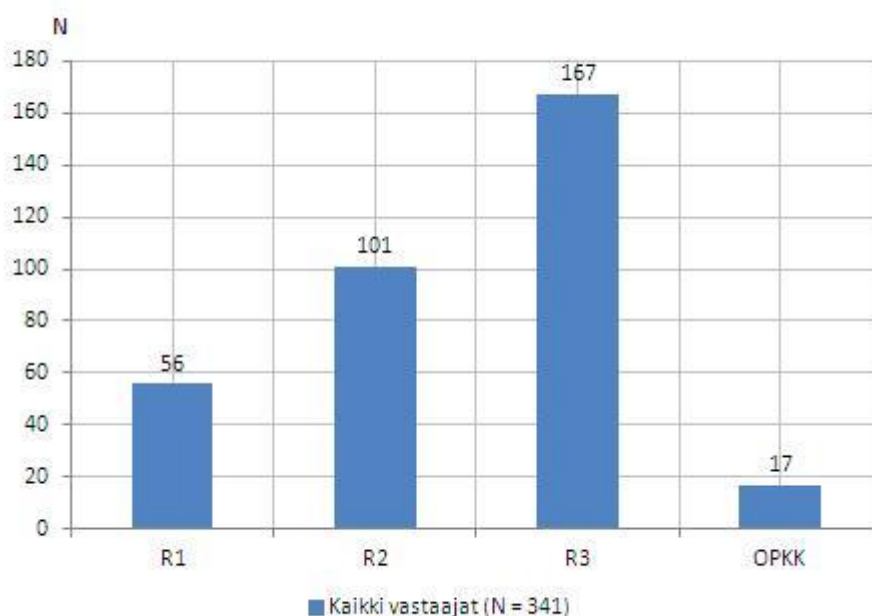
7 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi

Tutkimukseen on vastannut yhteensä 341 vastaajaa. Tutkimuksen vastausmäärälle ei ollut asetettu mitään tiettyä kappalemäärätavoitetta. Vastauksia toivottiin kuitenkin tulevan tarpeeksi paljon, jotta tulokset olisivat kohdejoukkoon nähden riittävän kattavat ja niiden perusteella pystytään tekemään koko kohderyhmää palvelevia kehittämistoimenpiteitä. Vastausprosentiksi muodostunut 47 prosenttia on tämän tutkimuksen näkökulmasta hyvä. Tulleiden vastausten määrä voidaan todeta olevan tarpeeksi kattava, jotta kehittämistoimenpiteitä voidaan toteuttaa tutkimustulosten perusteella. Vastausprosenttiin on todennäköisesti vaikuttanut tutkimuksen toteutusajankohta, osa potentiaalisista vastaajista on ollut kyseisenä ajankohtana lomalla.

7.1 Tutkimuksen taustakysymykset

Tutkimuksessa on viisi taustakysymystä ja niissä on kysytty:

- mihin OP-Pohjola-ryhmän mukaiseen taseluokitteluryhmään vastaajan työnantaja kuuluu,
- työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrää,
- kuntakokoa, jossa työpaikka sijaitsee,
- mihin henkilöstöalaryhmään vastaaja kuuluu sekä
- kuinka kauan vastaaja on toiminut nykyisessä tehtävässään.



Kuvio 1: OP-Pohjola-ryhmän mukainen taseluokittelu

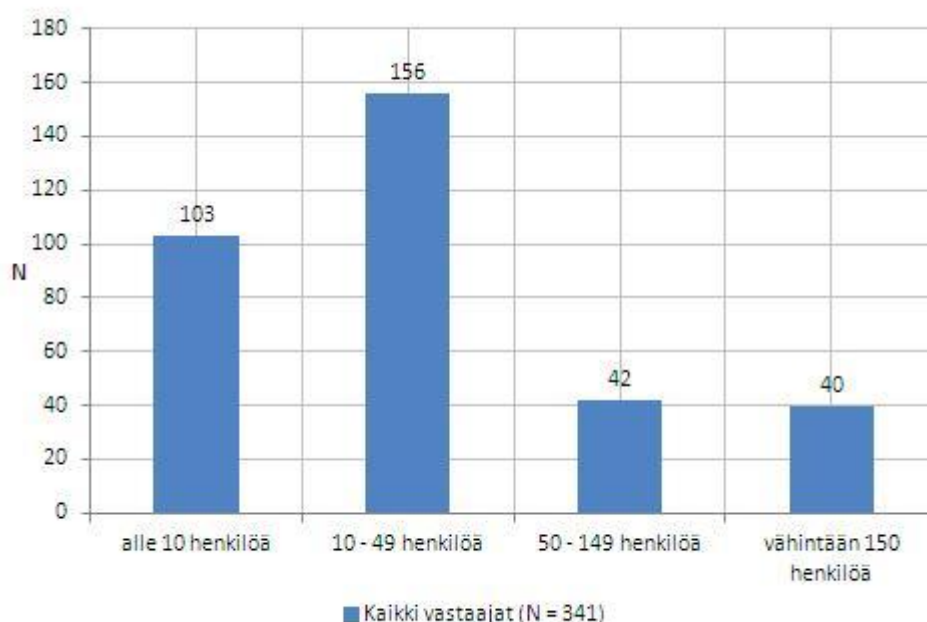
Kohderyhmäksi on valittu osuuspankkien HR-yhteyshenkilöt, joita on yhteensä 719 kappaletta. Kuvion yksi mukaan HR-yhteyshenkilöt ovat jakautuneet osuuspankkien virallisen taseluokittelun mukaan seuraavasti:

- R1-pankit, 124 kappaletta, 17 prosenttia koko kohderyhmästä
- R2-pankit, 184 kappaletta, 25 prosenttia koko kohderyhmästä
- R3-pankit, 357 kappaletta, 50 prosenttia koko kohderyhmästä
- OP-kiinteistökeskus, jatkossa OPKK, 54 kappaletta, kahdeksan prosenttia koko kohderyhmästä

Jos kohdejoukkoa tarkastellaan tarkemmin taseluokittelun pohjalta, ryhmä OPKK tuottaa hieman haasteita. Tämä johtuu siitä, että kyseisessä kohdejoukossa on sellaisia henkilöitä, jotka vastaavat sekä pankin että OPKK:n asioista. Tämän vuoksi heille on lähdetiedoissa mää-

ritelty taustamuuttujaksi molemmat tiedot. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut lähettää kenellekään kyselyä useampaan kertaan. Tämän vuoksi OPKK:n vastaajaryhmästä on poistettu sellaiset henkilöt, joilla taustamuuttujana on ollut myös tieto R1, R2 tai R3. Tähän lopputulemaan on tultu siksi, että kyseisillä henkilöillä on painottunut vastuu kuitenkin pankin puolella.

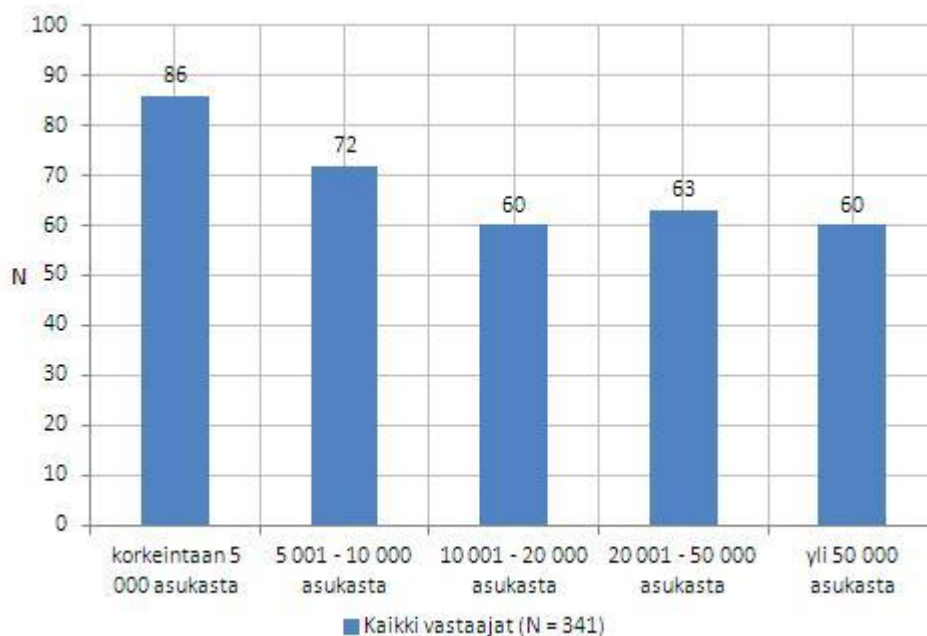
Kohdejoukon kappalemääräisesti suurin vastaajaryhmä oli R3-pankkien henkilöstö. Tässä ryhmässä on ollut 167 vastaajaa. R3 oli kohdejoukon kappalemäärällisesti edustetuin ryhmä. Suhteellisesti mitattuna aktiivisimpia vastaajia ovat olleet kuitenkin R2-pankkilaiset, joiden osuus vastauksista on ollut 55 prosenttia. OPKK:n edustajista kyselyyn vastasi vain 17 henkilöä. Tämän joukon osalta vastaamiseen vaikuttanee se, että OPKK:n henkilöstö on pääsääntöisesti tienpäällä ja kyselyyn vastaaminen matkapuhelimen välityksellä ei houkuttele tai on jopa mahdotonta.



Kuvio 2: Työnantajan palveluksessa oleva henkilöstön määrä

Kuvion kaksi mukaan kappalemääräisesti eniten vastaajia on ollut sellaisista pankeista, joiden palveluksessa työskentelee 10 - 49 työntekijää. Tämä johtuu siitä, että kyseiset pankit kuuluvat joko ryhmään R2 tai R3. Edellisessä kuviossa yksi on todettu, että kyseiset vastaajaryhmät ovat kohdejoukon kappalemääräisestikin suurimmat ryhmät. Pienimpien pankkien vastausryhmien vastausprosenttia on kuitenkin vähentänyt toimitusjohtajille kohdistunut vastauspyyntö. OP-Pohjola-ryhmässä on yleistä, että ylin johto on lomalla joulusta loppiaiseen.

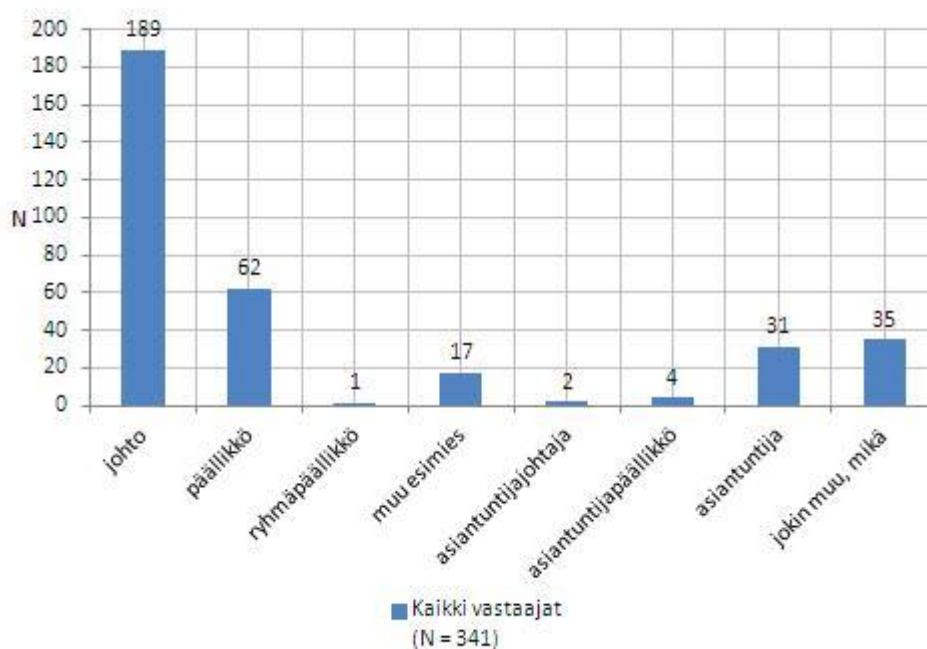
Kahdesta R1-pankista saadun erillisen sähköpostipalautteen mukaan voidaan olettaa, että osassa muitakin suurimpia pankkeja vastaaminen on keskitetty henkilöstöpäällikölle tai henkilöstösihteerille. Tämä on osaltaan varmastikin vähentänyt ryhmien 50-149 ja vähintään 150 henkilöä -ryhmien vastausmääriä.



Kuvio 3: Kuntakoko, jossa työpaikka sijaitsee

Kappalemääräisesti eniten vastaajia on ollut pieniltä paikkakunnilta, jota selittää osaksi myös kaksi edellistä taustamuuttujaa. Näissä on eniten vastaajia R3-pankeista sekä 75 prosenttia vastaajista kuuluu ryhmiin: alle kymmenen tai 10-49 henkilöä. Kuten kuviosta kolme ja vastausmääristä näkee, kuntakoolla ei kuitenkaan ole ollut suurta merkitystä ja vaihtelut eri luokien välillä ovat melko pieniä.

Kuntakoko on selkeästi suoraan verrannollinen taseluokittelun kanssa kaikissa väittämässä. Esimerkiksi jos R1-pankkien vastaajat ovat eniten yhtä mieltä väittämän kanssa, niin sama näkyy yli 50 000 asukkaan vastaajaryhmässä. Jos oheinen tutkimus uusitaan jatkossa, kannattaa harkita, otetaanko tätä taustamuuttujatietoa mukaan vai kannattaisiko sen tilalle yrittää löytää selittävämpi vaihtoehto.



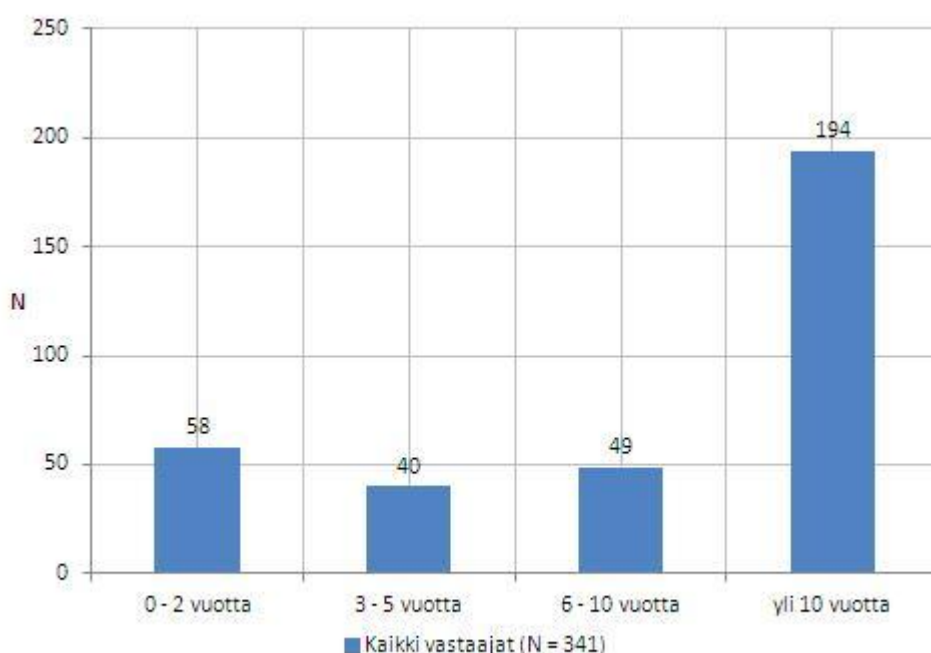
Kuvio 4: Henkilöstöalaryhmä

Suurin osa vastaajista, kuten kuviosta neljä näkyy, on määritellyt kuuluvansa johtoon. Tämä on luonnollista, koska suurin osa vastaajista on ollut R3- ja R2-pankeista. Näissä pankeissa henkilöstöasiat ovat useimmiten toimitusjohtajan vastuulla. Lisäksi R1-pankeissa henkilöstöasioista vastaa henkilöstöjohtaja tai jollain muulla tittelillä toimiva johtoryhmään kuuluva henkilö.

Toiseksi suurin ryhmä on päälliköt, joihin kuuluvat muun muassa henkilöstöpäälliköt ja yksikönpäälliköt. Heidän toimenkuvaansa kuuluu oleellisesti henkilöstöasiat ja niiden jalkauttaminen henkilöstölle. He ovat kiinnostuneita saamaan kaikenlaista lisätietoa ja apua HR-palveluilta, joka hyödyttää heitä työssään.

Kolmantena ryhmänä asiantuntija tai jokin muu, joka tässä kohtaa tarkoittaa toimihenkilöitä. Tämä on myös tärkeä kohderyhmä, koska monissa pankeissa henkilöstöpäällikön tai toimitusjohtajan apuna henkilöstöasioissa toimii jokin erikseen määritelty vastuuhenkilö, esimerkiksi henkilöstösihteeri, johdon assistentti tai hallintoassistentti. Näiden henkilöiden vastuulla on hoitaa konkreettisia henkilöstöasioita, jotka muuten saattaisivat hautautua toimitusjohtajan pöydälle muun vastuun alle. Konkreettisimpana ovat varmastikin erilaiset tiedotusasiat henkilöstölle, kuten toimintamallit erilaisissa vuosikellon mukaisissa tilanteissa, esimerkiksi lomien kirjaus SAP Henkilöstö -järjestelmään.

Henkilöstöalaryhmän osalta analysoinneista on jätetty ulkopuolelle ryhmäpäällikkö, asiantuntijajohtaja ja asiantuntijapäällikkö, koska näissä ryhmissä on ollut alle viisi vastaajaa. Vastajamäärän ollessa näin pieni, vastaukset eivät anna tarpeeksi kattavaa otantaa koko kyseisestä henkilöstöalaryhmästä tai vastaus saatetaan voida kohdentaa johonkin tiettyyn henkilöön.



Kuvio 5: Työvuosien määrä nykyisessä tehtävässä

Vastauksista ja yllä olevasta kuviosta viisi voidaan selkeästi todeta, että suurin osa vastaajista on työskennellyt ryhmässä yli kymmenen vuotta, useat jopa yli 30 vuotta. Selityksenä pitkälle työuralle voitaneen pitää mahdollisuutta ryhmän sisällä tapahtuvaan liikkumiseen työtehtävistä toisiin. Tämä on mahdollistanut monelle halutun urakehityksen.

OP-Pohjola-ryhmä on varmastikin koettu myös luotettavana ja haluttuna työnantajana. Tämä näkyy henkilöstön sitoutumisena ryhmään, vaikka henkilöt siirtyisivätkin sen sisällä eri työnantajan palveluksesta toiseen. Osaaminen ja tietotaito eivät näin poistu ryhmästä ja rikastuttaa osaltaan ryhmän sisäistä rakennetta sekä antaa uudenlaisia huomioita esimerkiksi asiakkaiden parissa tehtävään kehitystyöhön.

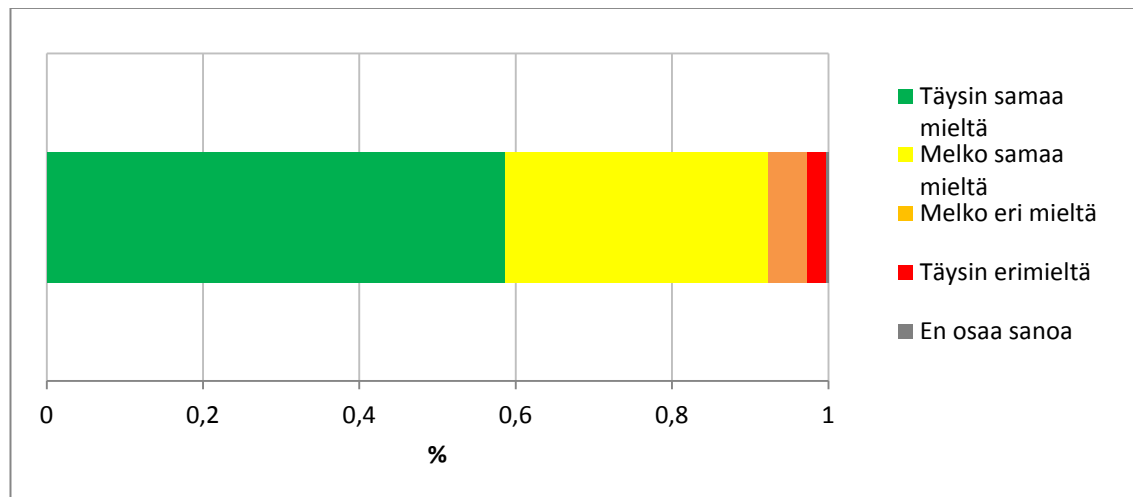
Yhtenä selityksenä pitkälle työuralle voitaneen pitää myös ryhmän melko suurta keski-ikää. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ryhmän palveluksessa on paljon sellaisia henkilöitä, joiden eläkeikä on lähestymässä. Tälle henkilöryhmälle on ollut tyypillistä pysyä saman työnantajan palveluksessa koko työuran aikainen aika.

7.2 Tutkimuksen väittämät

Tutkimuksen 12 väittämää on arvioitu Likertin asteikolla yhdestä neljään tai en osaa sanoa.

Väittämät ovat olleet seuraavat:

- Luen HR-ajankohtaisviestiä kuukausittain.
- Pidän HR-ajankohtaisviestiä tärkeänä tiedonlähteenä.
- Etsin tietoa aiemmista julkaisuista.
- Sisältö on mielestäni ajankohtaista.
- Käymme työyhteisössämme HR-ajankohtaisviestin asiat läpi esim. työpalaverissa.
- Hyödynnän HR-ajankohtaisviestiä perehdyttämisessä, esim. vuosikellon mukaiset HR-tekemiset.
- Mielestäni HR-ajankohtaisviesti toimitetaan oikeaa viestintäkanavaa hyödyntäen.
- Kuukauden puoliväli on mielestäni sopiva julkaisuajankohta.
- Julkaisu kerran kuukaudessa on mielestäni sopiva rytmi.
- Löydän HR-ajankohtaisviestin helposti myös Opinetista.
- Olen tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun.
- HR-ajankohtaisviesti on kehittynyt parempaan suuntaan.



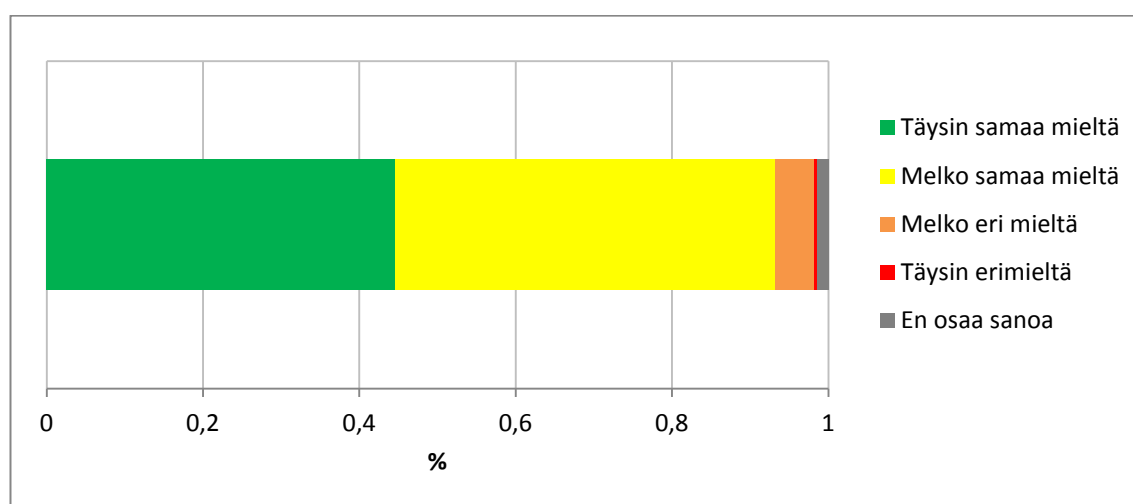
Kuvio 6: Luen HR-ajankohtaisviestiä kuukausittain.

Kuvion kuusi mukaan melkein kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista, kertoo lukevansa HR-ajankohtaisviestin kuukausittain ja kolmasosa pääsääntöisesti kuukausittain. Julkaisu saa kiinnostusta mielenkiintoisesta ja oleellisesta tiedosta sekä siitä, että julkaisusta saa hyvän yleiskuvan, mitä ryhmässä virallisesti tapahtuu. HR-ajankohtaisviesti toimii hyvänä muistutuskanavana, mutta ajankohtaisten asioiden lisäksi toivotaan, että julkaisua hyödynnettäisi vielä laajemmin tiedonvälityskanavana. Julkaisun kautta toivotaan saatavan erilaisia uutisointeja ja

vinkkejä pankkien johdolle HR-johtamisesta ja erilaisista HR-tehtävistä. Esimerkiksi keskusyhteisökonsernin kehittämishankkeet kiinnostavat, jotta pankeissa ei tehtäisi päällekkäistä kehittämistyötä sekä väliaikatieta projektien ja hankkeiden etenemisestä tai niiden aikataulu-
muutoksista. Varsinkin osaa R1-pankkeja kiinnostaa tietää keskusyhteisökonsernin henkilöstö-
linjauksista, koska pankit ovat siirtyneet tai siirtymässä enenemässä määrin samoihin linjauk-
siin.

Ainoastaan noin seitsemän prosenttia kaikista vastaajista lukee HR-ajankohtaisviestin har-
vemmin tai ei ollenkaan. Osa vastaajista on todennut, että julkaisu on edelleen liian pitkä ja
siksi lukevat sen vain pikaisesti tai eivät ollenkaan. Osa toteaa myös, että julkaisua voisi tii-
vistää rankastikin ja keskittää varsinaisen, perusteellisemman tiedottamisen esimiesten uusil-
le Opinet -sivuille.

HR-ajankohtaisviestiä luetaan varmimmin R1-pankeissa, jonka vastaajista jopa reilu 70 pro-
senttia kertoo lukevansa HR-ajankohtaisviestin kuukausittain. R2- ja R3-pankkien vastaajista
vajaa 60 prosenttia lukee HR-ajankohtaisviestin kuukausittain. OPKK:ssa asia koetaan vähem-
män merkityksellisenä ja vain 35 prosenttia vastaajista lukee HR-ajankohtaisviestiä säännöllis-
esti. Muilla taustamuuttujilla: henkilöstön määrä, henkilöstöalaryhmä, kuntakoko tai aika
työtehtävässä ei ole ollut suurtakaan merkitystä väittämän osalta.



Kuvio 7: Pidän HR-ajankohtaisviestiä tärkeänä tiedonlähteenä.

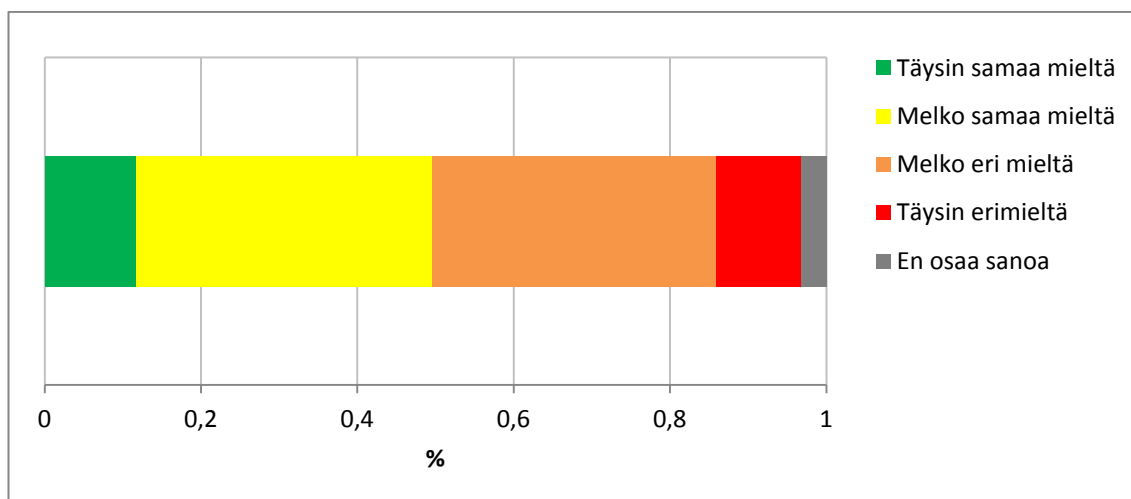
Kuvion seitsemän mukaan 45 prosenttia kaikista vastaajista kertoo pitävänsä HR-
ajankohtaisviestiä tärkeänä tiedonlähteenä työtehtäviensä hoitamiseksi. Lisäksi lähes 50 pro-
senttia kaikista vastaajista kokee saavansa HR-ajankohtaisviestistä melko paljon hyödyllistä
tietoa työtehtäviensä hoitamiseksi. Vastauksia tukee myös avoimen palautteen kautta tulleet

palautteet, ajankohtaisesta ja tiiviistä tiedottamisesta. Lisäksi hyvänä asiana nähdään se, että HR-ajankohtaisviestissä kerrotaan, mistä asiasta löytyy lisätietoa tai kuka on oikea yhteyshenkilö.

R1-pankin vastaajista 54 prosenttia pitää asiaa enemmän tärkeänä työtehtävänsä näkökulmasta kuin muut ryhmät. R2- ja R3-pankkien vastaajista 44 prosenttia on myös tämän väittämän osalta melko yhtä mieltä asian tärkeydestä. Kokonaisuudessaan kaikissa vastaajaryhmissä HR-ajankohtaisviestiä pidetään erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä tiedonlähteenä. Avoimissa kommentteissa vastaajat kertovat, että arvostavat tietoa yhteisistä käytännöistä.

Vastaajat, jotka ovat olleet nykyisessä työtehtävässään enintään kaksi vuotta, pitävät asiaa hieman tärkeämpänä kuin pidempään olleet. Samoin yli 150 henkilön pankeissa työskentelevät vastaajat kokevat asian muita vastaajaryhmiä tärkeämpänä. Asiantuntijat, muut esimiehet ja päälliköt pitävät HR-ajankohtaisviestiä tärkeämpänä tiedonlähteenä muin muut henkilöstöalaryhmät. Vastaavasti kuntakoolla ei ollut merkittävää vaikutusta väittämän osalta. Eräässä avoimessa kommentissa kiitettiin esimiehille suunnatusta palautteesta viimeisimmän palkkakeskustelukierroksen vaikutuksista, jos asiat jäävät liian viime tinkaen. Kiitosta saavat myös uudistuksista kertovat nostot, esimerkiksi uutinen perehdytyksen uusista sisällöistä.

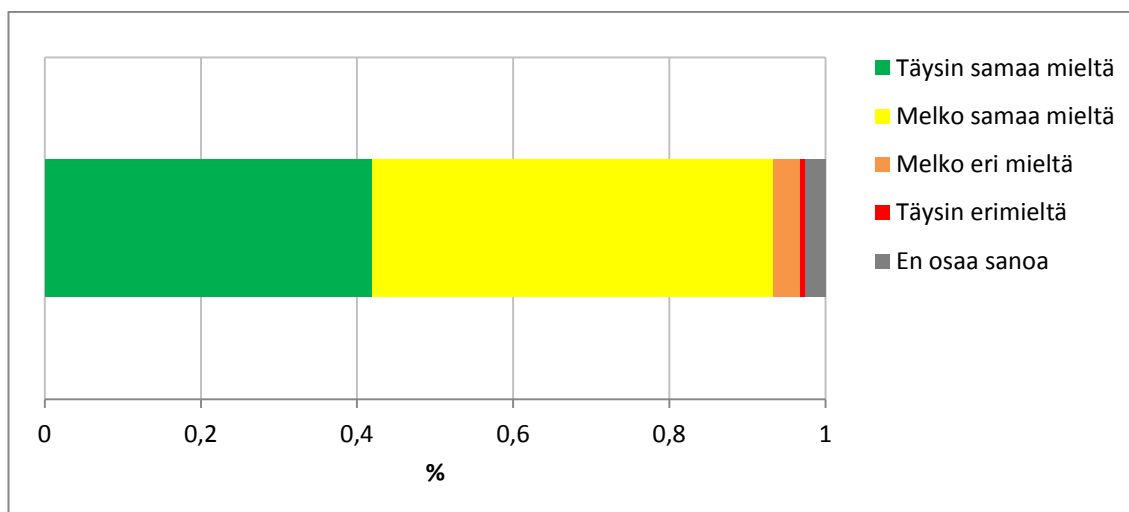
Avoimen palautteen perusteella sisältöä toivotaan täydennettävän vielä kattavammin HR-asioissa, kuten esimerkiksi sopimus- ja työsuhdejuridiikan osalta. Keskeisistä lakimuutoksista toivotaan tiedotettavan paremmin ja miten ne tulee huomioida pankkien henkilöstöpolitiikassa. Myös Kelan, verottajan ja muiden viranomaisten säädöksistä ja muutoksista toivotaan kattavampaa tiedottamista. Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen nousee esille myös avoimissa palautteissa, niihin toivotaan entistä enemmän vinkkejä ja erilaista tukimateriaalia, esimerkiksi hyviä lähdetietosivustoja.



Kuvio 8: Etsin tietoa aiemmista julkaisuista.

Oheisesta kuvioista kahdeksan näkyy, että väittämän vastaukset jakautuvat tasapuolisesti puolesta ja vastaan. Vain 12 prosenttia kaikista vastaajista ilmoittaa etsivänsä varmuudella tietoa aiemmista julkaisuista, jotka löytyvät Opinetista viimeisimmän 12 kuukauden osalta. Vastavasti 12 prosenttia kaikista vastaajista toteaa, ettei etsi tietoa aiemmista julkaisuista.

Vastaukset pysyvät pääsääntöisesti samoina eri taseryhmiä vertailtaessa, R1-pankkien vastaajat toteavat hieman muita useammin etsivänsä tietoa vanhoista julkaisuista. Nykyisen työtehtävän ajalla tai kunnan koolla, jossa työpaikka sijaitsee, ei ollut merkitystä tuloksiin. Vastaukset ovat pääsääntöisesti samanlaiset kaikissa näissä vastaajaryhmissä. Sellaiset vastaajat, jotka työskentelevät suurempien yli 50 henkilön työnantajien palveluksessa, etsivät aavistuksen useammin tietoa aiemmista julkaisuista. Tämä on selkeästi verrannollinen R1-pankkien vastaajien tuloksiin. Asiantuntijat etsivät selkeästi useammin tietoa aiemmista julkaisuista ja johto taas selkeästi harvemmin kuin muut henkilöstöalaryhmät.



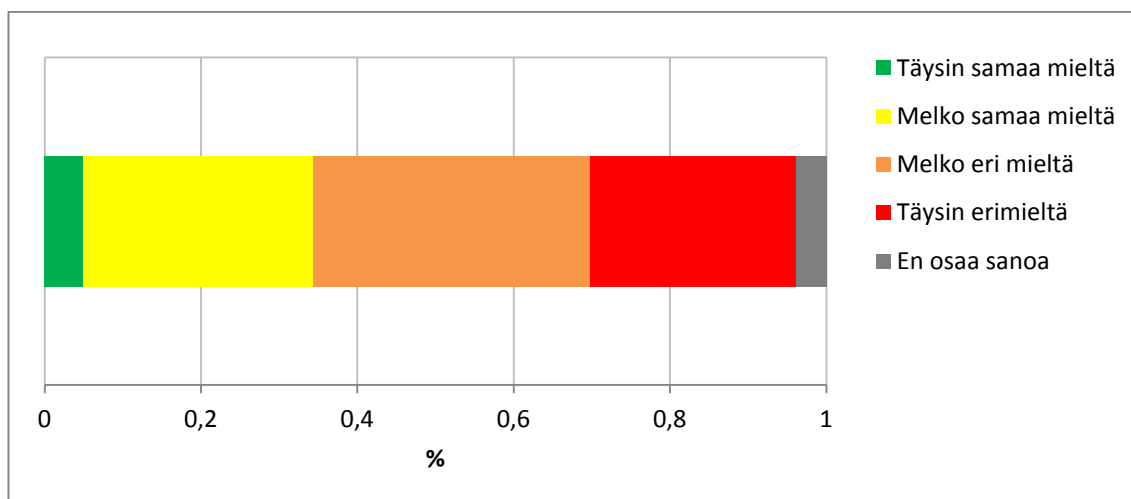
Kuvio 9: Sisältö on mielestäni ajankohtaista.

Kuten oheisesta kuviosta yhdeksän voidaan todeta, niin valta osa kaikista vastaajista kokee HR-ajankohtaisviestin sisällön ajankohtaisena tai pääsääntöisesti ajankohtaisena. Vain vajaa neljä prosenttia kaikista vastaajista kaipaa paremmin aikataulutettua viestintää. Lisäksi noin kolme prosenttia ei osaa kertoa näkemystään asiasta.

OPKK:n vastaajista noin 18 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja noin 70 prosenttia vastaajista on melko samaa mieltä väittämän kanssa. R1-pankkien vastaajista noin 33 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja noin 60 prosenttia melko samaa mieltä väittämän kanssa. R2- ja R3-pankkien vastaajat ovat melko samoilla linjoilla keskenään, molempien vastaajaryhmien lähes kaikki vastaajat ovat joko täysin tai melko tyytyväisiä sisällön ajankohtaisuuteen.

Vähintään kuusi vuotta nykyisessä työtehtävässä olleet kokevat sisällön enemmän ajankohtaisemmaksi kuin vähemmän aikaa tehtävässään olleet vastaajat. Henkilöstöalaryhmiä vertailtaessa muu esimies -vastaajaryhmä on aavistuksen kriittisempi kuin muut henkilöstöalaryhmät. Työpaikan kunkokoolle ei ollut olennaista merkitystä väittämän osalta.

Sisällön ajankohtaisuus koetaan erittäin hyvänä ja se nousee esille pääosassa avoimia kommentteja, mitä hyvää HR-ajankohtaisviestissä on. Tämän lisäksi julkaisua pidetään hyvänä muistilistana, joka nopeuttaa työn tekemistä. Varsinkin uudet esimiehet ja HR-yhteyshenkilöt kokevat sisällön palvelevan heitä työssä ja perehtymisessä. Varsinkin muistutukset vuosilomien kirjaamisista koetaan tärkeiksi.

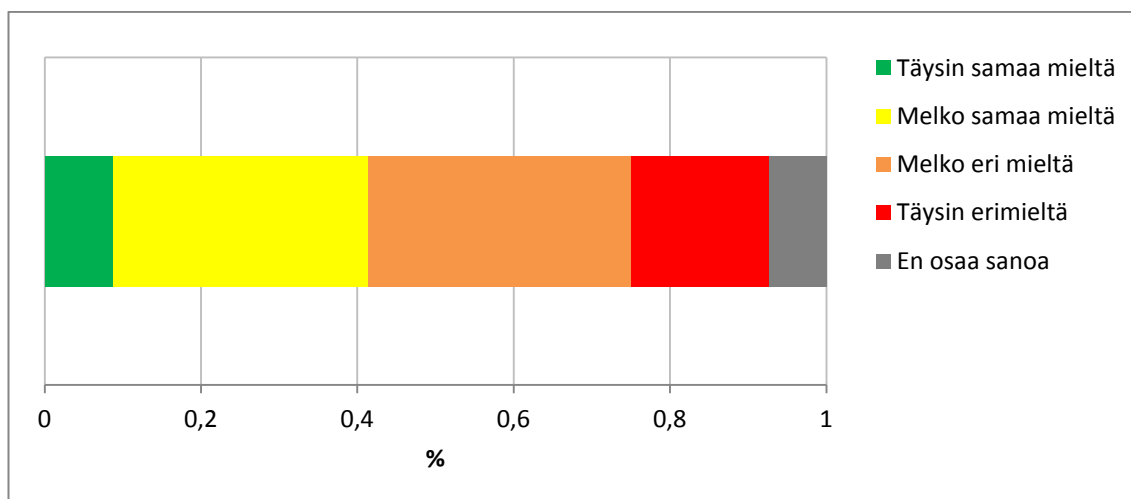


Kuvio 10: Käymme työyhteisössämme HR-ajankohtaisviestin asiat läpi esim. työpalaverissa.

Kuten kuviosta kymmenen voidaan todeta, vain viitisen prosenttia kaikista vastaajista kertoo, että HR-ajankohtaisviestin asiat käydään henkilöstön kanssa yhteisesti läpi. Hieman vajaa kolmasosa kertoo, että asioita käsitellään ajoittain yhteisissä palavereissa. Suurin osa kaikista vastaajista toteaa, ettei asioita käsitellä henkilöstön kanssa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että muille kuin esimiehille kohdistetut koulutukset kannattaa julkaista muualla. Lisäksi kaikkia henkilöstöalaryhmiä koskevat uudet toimintatavat, esimerkiksi työterveys- ja vakuutusasiat, kannattaa tiedottaa muilla foorumeilla. Näistä on tähänkin asti tiedotettu pääsääntöisesti Opinetissa.

OPKK:n vastaajat ovat selkeästi kriittisimpiä, heidän kanssaan asioita käsitellään vielä harvemmin kuin pankeissa. R1-pankeissa asiaa käsitellään hieman useammin palavereissa kuin R2- tai R3-pankeissa. Ne vastaajat, jotka ovat ilmoittaneet työpaikkansa sijaitsevat kunnassa, jonka koko on 10 001-20 000 tai yli 50 000 asukasta ovat hieman enemmän yhtä mieltä väittämän kanssa. Jälkimmäinen vastaajaryhmä on liitettävissä R1-pankin vastaajiin, mutta ensimmäinen vastaajaryhmä on tietyllä tavalla ristiriidassa R2- ja R3-pankkien vastaajien kanssa. Toisaalta vaihteluväli on sen verran marginaalinen, että se voi selittää asiaa.

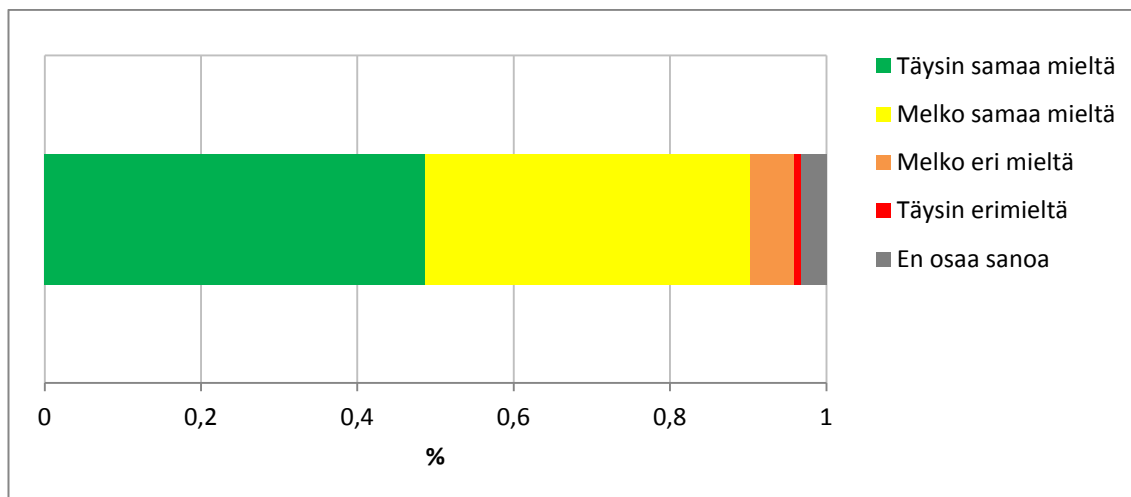
Henkilöstöalaryhmällä en tuntunut olevan merkitystä väittämän vastauksiin. Vastaajat, jotka ovat olleet nykyisessä työtehtävässään kolmesta viiteen vuotta tuntuvat olevan hieman enemmän eri mieltä väittämän kanssa. Tässä vastaajaryhmässä kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 11: Hyödynnän HR-ajankohtaisviestiä perehdyttämisessä, esim. vuosikellon mukaiset HR-tekemiset.

HR-ajankohtaisviestiä hyödynnetään suhteellisen harvoin perehdytyksessä. Kuvion 11 mukaan vain vajaa yhdeksän prosenttia hyödyntää HR-ajankohtaisviestiä osana uuden henkilön perehdyttämistä. Toisaalta kolmannes vastaajista kertoo joskus hyödyntävänsä HR-ajankohtaisviestiä perehdytyksessä. Asiaa selittäneen se, että toimintatapoja saatetaan muokata vuoden aikana, joten esimerkiksi vuosikellon mukaiset HR-tekemisten ohjeet haetaan toista kautta, kuten esimerkiksi Opinetin uudistuneiden esimies- tai henkilöstösivustojen kautta.

Työtehtävässä oloajalla ei ollut merkitystä väittämän kannalta. Muu esimies -vastaajaryhmä hyödyntävää HR-ajankohtaisviestiä perehdytyksessä useammin kuin muut henkilöstöalaryhmät, samoin R1-pankin vastaajat. Vastaavasti muu -vastaajaryhmä hyödyntää asiaa harvemmin. Muulla vastaajaryhmällä tarkoitetaan pääsääntöisesti toimihenkilöitä.

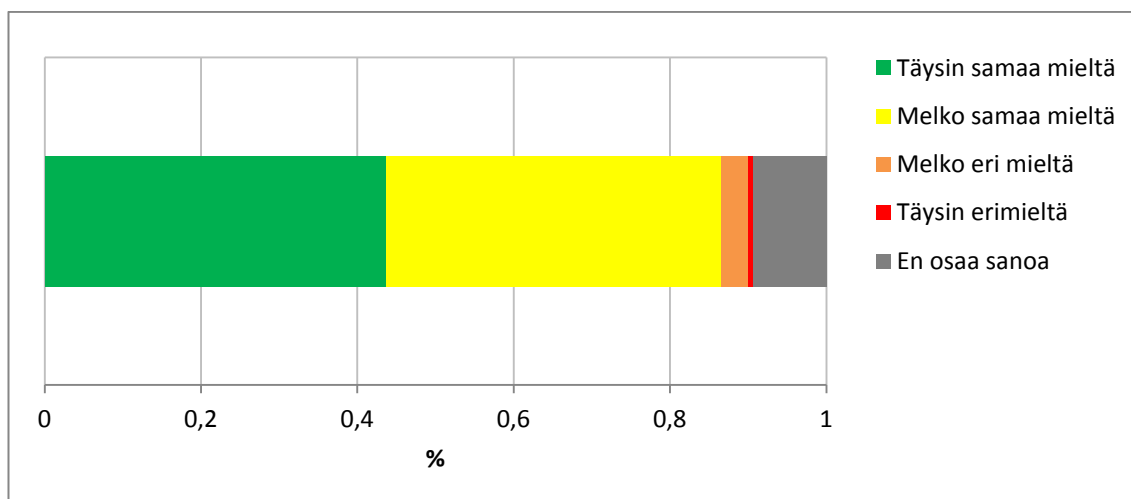


Kuvio 12: Mielestäni HR-ajankohtaisviesti toimitetaan oikeaa viestintäkanavaa hyödyntäen.

Suurin osa kaikista vastaajista on tyytyväinen tai melko tyytyväinen siihen, että HR-ajankohtaisviesti toimitetaan heille sähköpostitse, kuten kuviosta 12 voidaan todeta. Vain vähän reilu kuusi prosenttia kaikista vastaajista toivoo saavansa julkaisun jonkun muun viestintäkanavan kautta. Tämä kertonee siitä, että sähköposti koetaan hyväksi tiedonlähteeksi, vaikka sen kautta kulkee nykypäivänä paljon turhaakin tietoa. Kaikki vastaajaryhmät ovat vastanneet pääpiirteissään samalla tavalla väitteeseen. Toisaalta vajaan 20 prosenttia OPKK:n vastaajista ei osaa ottaa kantaa asiaan.

Henkilöt, jotka ovat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään kuudesta kymmeneen vuotta, ovat kaikista tyytyväisimpiä käytettyyn viestintäkanavaan. Tässä vastaajaryhmässä ei ole yhtään henkilöä, joka olisi ollut eri mieltä väittämän kanssa. Kyseisen väittämän osalta vastaajaryhmien erot ovat ylipäätään hyvin pienet.

Myöskään henkilöstöalaryhmän osalta vastaajaryhmissä ei ole suuria eroja, mutta tyytyväisimpiä sähköpostin kautta tulevaan HR-ajankohtaisviestiin ovat päälliköt ja asiantuntijat. Toisaalta taas johto on kriittisin sähköpostiin viestintäkanavana. Tämä johtunee siitä, että heille tulee päivittäin erittäin runsaasti sähköpostia ja siksi ajoittain tärkeät viestit saattavat hukua kiireen keskellä. Henkilöstön määrällä tai kunnan koolla ei ollut merkitystä käytännössä, koska niissä kaikkien vastaajaryhmien vastaukset ovat pääpiirteissään samanlaiset.

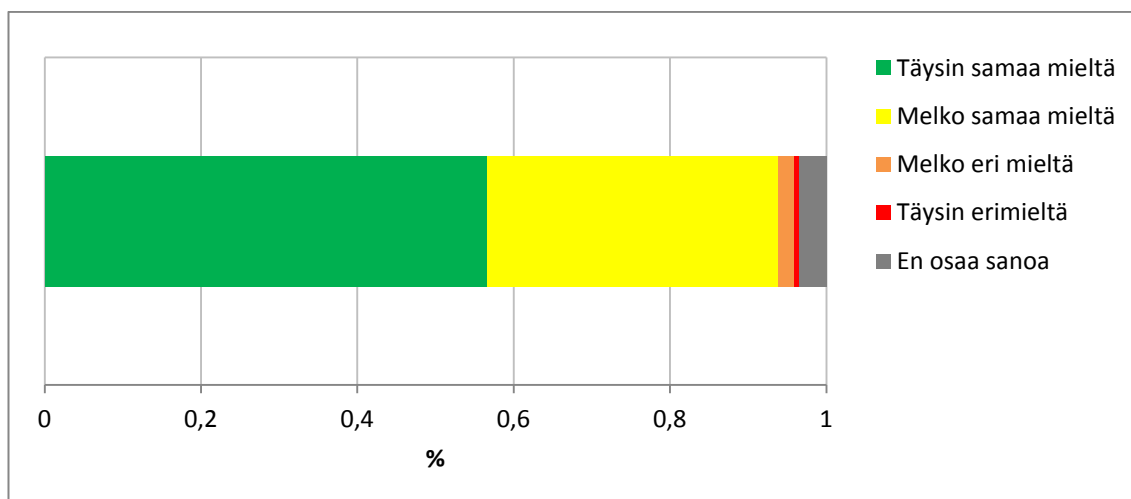


Kuvio 13: Kuukauden puoliväli on mielestäni sopiva julkaisuajankohta.

Kuvion 13 mukaan 44 prosenttia kaikista vastaajista on täysin samaa mieltä ja 43 prosenttia melko samaa mieltä väittämän kanssa. Todettakoon, että enemmistö on sitä mieltä, että HR-ajankohtaisviesti julkaistaan oikea-aikaisesti kuukausittain. Kuitenkin, yllättävän moni vastaaja toteaa, ettei osaa sanoa, onko julkaisuajankohta oikea. Osaselittäjänä ovat tietenkin sellaiset henkilöt, jotka eivät lue julkaisua tai eivät esimerkiksi toimi sellaisessa tehtävässä, jossa on jokin aikatauluun sidottu elementti. Tällainen voi olla esimerkiksi palkanmaksuun vaikuttava ilmoitus tiettyyn päivämäärään mennessä kuukaudesta.

Asiantuntijoista jopa 20 prosenttia on vastannut, ettei osaa sanoa, onko julkaisuajankohta oikea. Tämä viitannee siihen, että he eivät toimi esimiestehtävissä, joissa on usein tiettyjä kuukausittaisia aikataulusidonnaisuuksia. Johto ja muut esimiehet olivat kriittisimpiä vastaajia. Näistäkin vastaajista kuitenkin vain noin viisi prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa.

Taseluokittelun mukaan eri vastaajaryhmät ovat pääsääntöisesti samaa mieltä kaikkien vastausvaihtoehtojen osalta. Enintään kaksi vuotta nykyisessä tehtävässä olleet ovat hieman kriittisempiä kuin pidempään tehtävässään olleet vastaajat. Kyseisen vastaajaryhmän vastaajista melkein 15 prosenttia ei osaa ottaa kantaa oikeaan julkaisuajankohtaan. Lisäksi noin viisi prosenttia tästä vastaajaryhmästä on joko täysin tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajat, jotka ilmoittavat työskentelevänsä sellaisessa työpaikassa, jossa työskentelee 50-149 henkilöä, ovat kaikista tyytyväisimpiä nykyiseen julkaisuajankohtaan kuukauden puolivälissä. Yli 150 henkilön pankeissa noin 15 prosenttia vastaajista ei osaa ottaa kantaa, onko julkaisuajankohta oikea. Myös suuremmilla, yli 50 000 asukkaan paikkakunnilla ollaan tyytymättömiä nykyiseen julkaisuajankohtaan. Melkein kymmenen prosenttia näistä vastaajista on joko täysin tai melko erimielä väittämän kanssa.

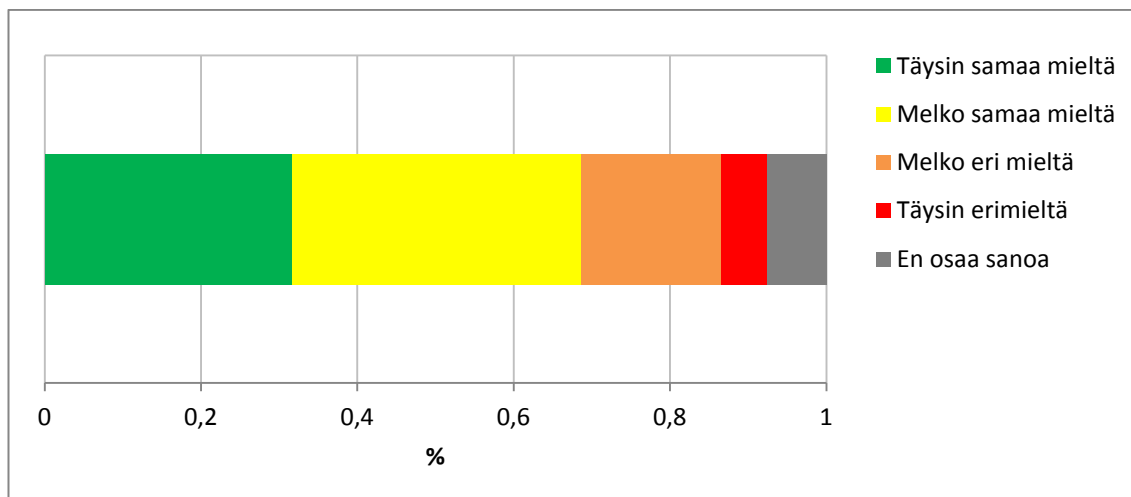


Kuvio 14: Julkaisu kerran kuukaudessa on mielestäni sopiva rytmi.

Valta osa kaikista vastaajista on ainakin pääsääntöisesti tyytyväinen nykyiseen kerran kuukaudessa olevaan julkaisurytmiin, kuten kuviosta 14 näkee. Pankkien taseluokkien R1-R3 välillä ei ole suuria vaihteluja, OPKK:n vastaajat ovat hieman tyytymättömämpiä nykyiseen julkaisurytmiin.

Suurimpien, yli 150 henkilön pankkien vastaajat ovat tyytyväisimpiä ja alle kymmenen henkilön pankkien vastaajat tyytymättömämpiä nykyiseen julkaisurytmiin. Osa pienten pankkien vastaajista toteaa, että heidän toimenkuvansa on niin laaja ja siksi tekemistä niin paljon, joskus oleelliset asiat unohtuvat muiden töiden alle. Tätä saattaisi helpottaa esimerkiksi jokin lyhyt muistutus kuukauden vaihteessa lähiajan erääntyvistä asioista.

Henkilöstöalaryhmiä tarkasteltaessa erot ovat hyvin marginaalisia, mutta johto on hieman tyytymättömämpi nykyiseen rytmiin kuin muuta vastaajaryhmät. Vastaavasti asiantuntijat ovat tyytyväisimpiä, heistä kukaan ei ole ollut eri mieltä väittämän kanssa. Samoin aika nykyisessä tehtävässä ei ole juurikaan vaikuttanut vastauksiin, mutta vähemmän aikaa olleet ovat aavistuksen tyytyväisempiä kuin yli kuusi vuotta tai sitä pidempään olleet.



Kuvio 15: Löydän HR-ajankohtaisviestin helposti myös Opinetista.

Väittämä *löydän HR-ajankohtaisviestin helposti myös Opinetista*, on kuvion 15 mukaan jakanut jonkin verran vastaajien mielipiteitä. Tämä johtuu varmastikin siitä, että meillä kaikilla on kovin erilaiset mieltymykset ja tavat etsiä tietoa intranetistä tai Internetistä. Todettakoon silti, että valtaosa vastaajista löytää julkaisun ainakin melko helposti Opinetista. Löytämistä helpottaa sähköpostitse toimitettavasta julkaisusta löytyvä murupolku*.

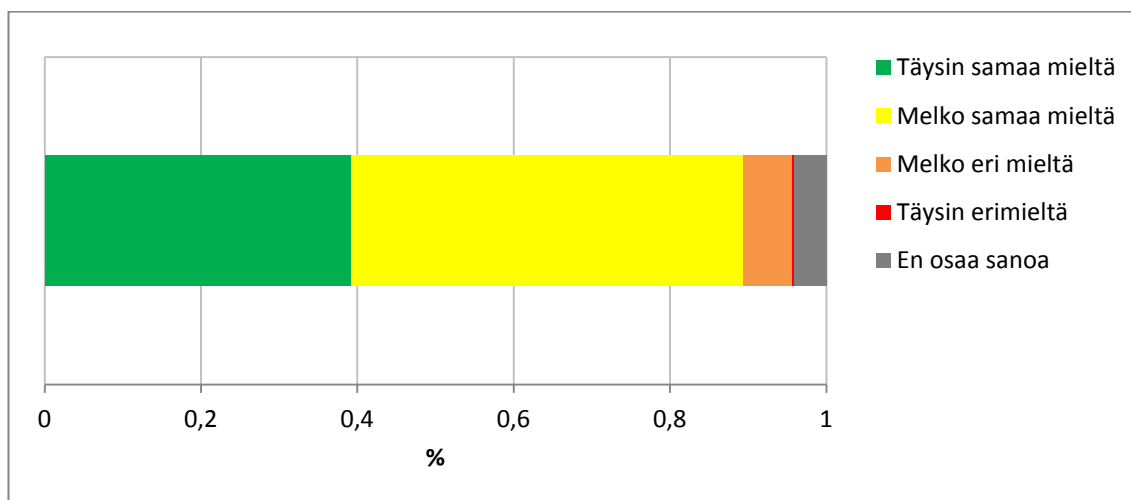
Vastaajat, jotka ilmoittavat olleensa yli kymmenen vuotta nykyisessä tehtävässä löytävät helpommin julkaisun Opinetista. Heistä vähän vajaat 40 prosenttia on täysin samaa mieltä ja toiset 40 prosenttia melko samaa mieltä väittämän kanssa. Enintään kaksi vuotta tehtävässään olleista vain 60 prosentti kertoo löytävänsä julkaisun helposti tai melko helposti Opinetista.

R3-pankkien vastaajat kertovat löytävänsä julkaisun helpoiten, 37 prosenttia helposti ja 36 prosenttia melko helposti. OPKK:n vastaajat ovat kaikista kriittisimpiä. Heistä vain 24 prosenttia löytää julkaisun helposti ja 18 prosenttia ilmoittaa, että julkaisun löytäminen on erittäin vaikeaa. Jopa 25 prosenttia OPKK:laisista vastaajista ei osaa ottaa kantaa asiaan. Heidän vastauksistaan heijastuu selkeästi se, etteivät he käytä Opinetia arjessa tiedonhakuun samalla tavalla kuin muut OP-Pohjola-ryhmäläiset. OPKK:n arjen viestinnän työkaluna toimii Kipinä.

Henkilöstöalaryhmistä muut esimiehet ilmoittavat löytävänsä HR-ajankohtaisviestin helpoiten Opinetista. Näistä vastaajista jopa 90 prosenttia ilmoittaa löytävänsä julkaisun joko helposti tai melko helposti. Asiantuntijoista lähes 80 prosenttia ilmoittaa löytävänsä julkaisun joko helposti tai melko helposti. Samoin muu -vastaajaryhmästä eli toimihenkilöistä 80 prosenttia ilmoittaa löytävänsä tiedon vähintäänkin melko helposti. Toisaalta lähes 20 prosenttia tästä vastaajaryhmästä ei osaa ottaa kantaa asiaan. Kaikista kriittisimpiä vastaajia olivat johto ja päälliköt. Näiden henkilöstöalaryhmien vastaajista vain 65 prosenttia kertoo löytävänsä jul-

kaisun Opinetista joko helposti tai melko helposti. Johdosta melkein kolmannes ja päälliköistä neljäsosa kertoo julkaisun löytämisen olevan vaikeaa.

* Murupolku on web-sivustojen navigointielementti, linkkiryhmittymä, jonka avulla käyttäjien on helppo suunnistaa ja löytää etsimänsä tieto. Murupolku löytyy jokaisen sisältösivun yläreunasta. (Päivärinta 2009, 21).



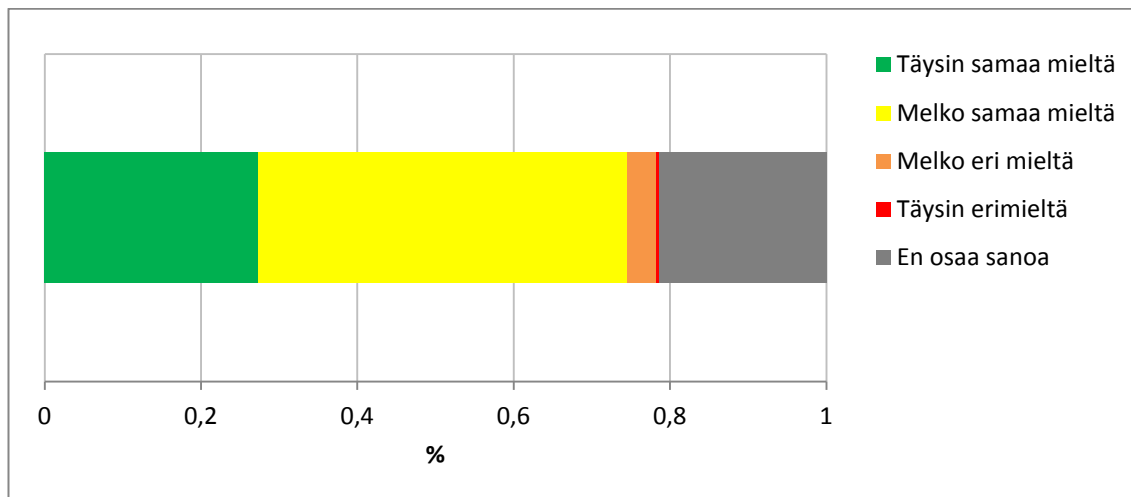
Kuvio 16: Olen tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun.

Suurin osa kaikista vastaajista on kuvion 16 mukaan tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun, vain noin kuusi prosenttia vastaajista on eri mieltä. Ulkoasu saa kiitosta myös avoimien kommenttien puolella. Pankkien eri taseryhmien vastaajat ovat melko yksimielisiä asian suhteen, R2-ryhmän vastaajat ovat hieman tyytyväisempiä kuin muut. OPKK:laisten vastaukset ovat jakaantuneet hieman eri tavalla, heistä vajaa neljännes on täysin tyytyväinen, lähes 60 prosenttia melko tyytyväinen ulkoasuun ja 18 prosenttia ei osaa ottaa kantaa asiaan.

Kaikki henkilöstöalaryhmät ovat pääpiirteissään tyytyväisiä HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun, 12 prosenttia johdosta ja asiantuntijoista on aavistuksen kriittisempi kuin muut vastaajaryhmät. Muissa vastaajaryhmissä kriittisempiä vastaajia on viidestä kahdeksaan prosenttia. Nykyisessä työtehtävässään enintään kaksi vuotta olleet ovat hieman tyytymättömämpiä kuin muut. Heistä noin 85 prosenttia on tyytyväisiä, reilu seitsemän prosenttia tyytymättömiä ja noin seitsemän prosenttia ei osaa ottaa kantaa asiaan. Muissa vastaajaryhmissä ulkoasuun tyytyväisiä vastaajia on yli 90 prosenttia.

Avoimien kommenttien pohjalta voidaan todeta, että ulkoasua pidetään hyvänä ja helposti silmäiltävänä. Väliotsikot tekevät sisällöstä helposti hahmotettavan. Lisäksi julkaisun alussa

oleva sisällysluettelo saa kiitosta. Tämän kautta saa nopeasti käsityksen kuukauden HR-ajankohtaisviestistä.



Kuvio 17: HR-ajankohtaisviesti on mielestäni kehittynyt parempaan suuntaan.

Kuviosta 17 voidaan todeta, että 27 prosenttia kaikista vastaajista on tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin kehitykseen ja melkein puolet vastaajista toteaa olevansa melko tyytyväinen kehitykseen. Toisaalta melko suuri osa kaikista vastaajista, reilu viidennes, ei osaa ottaa kantaa asiaan.

R1-pankkien vastaajista useimmat ovat olleet täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tarkasteltaessa väittämää molempien tyytyväisyyttä ilmaisevien vaihtoehtojen joko *täysin samaa mieltä* tai *melko samaa mieltä* osalta, voidaan todeta, että R2-pankkilaiset ovat hieman tyytyväisempiä kuin muut taseluokittelun mukaiset vastaajaryhmät. OPKK:laiset ovat olleet jonkin verran keskimääräistä tyytymättömympiä. OPKK:n vastaukset ovat jakautuneet: 18 prosenttia täysin samaa mieltä, 41 prosenttia melko samaa mieltä, 41 prosenttia ei osaa sanoa.

Aika nykyisessä työtehtävässä on vaikuttanut jonkin verran vastauksiin. Enintään kaksi vuotta olleista vain noin 57 prosenttia ilmoittaa olevansa joko tyytyväinen tai melko tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin kehitykseen ja loput eivät osaa ottaa kantaa asiaan. Tämä on varmastikin melko luonnollista, koska kyseisillä vastaajilla ei ole tietämystä historiasta. Kolmesta viiteen vuotta olleista 72 prosenttia on joko tyytyväinen tai melko tyytyväinen kehitykseen, viisi prosenttia on melko tyytymätön ja loput eivät osaa ottaa kantaa asiaan. Kuudesta kymmeneen vuotta olleista noin kolme neljäsosaa on ainakin melko tyytyväisiä kehitykseen, neljä prosenttia on joko melko tai täysin tyytymätön kehitykseen ja reilu viidennes ei osaa ottaa kantaa asiaan. Yli kymmenen vuotta olleet, 194 henkilöä eli yli puolet kaikista vastaajista, ovat il-

moittaneet olevansa tyytyväisimpiä kehitykseen. Heistä jopa 80 prosenttia on ainakin melko tyytyväinen kehitykseen. Vain viisi prosenttia odottaa parempaa kehitystä tulevaisuudessa ja 15 prosenttia ei osaa ottaa kantaa asiaan.

Kuntakoon mukaan tarkasteltuna vastaajien pääasiallinen tyytyväisyys vaihtelee 70-80 prosentin välillä. Tyytyväisimpiä ovat sellaiset vastaajat, joiden työpaikka sijaitsee 20 001-50 000 asukkaan kunnassa ja tyytymättömmimpiä sellaiset, joiden työpaikka sijaitsee yli 50 000 asukkaan kunnassa. Muissa kuntakoko luokissa ainakin melko tyytyväisten vastaajien määrä on noin 75 prosentin molemmin puolin.

Henkilöstöalaryhmissä vastausprosentit jakautuvat seuraavasti:

- muu esimies: 41 prosenttia täysin samaa mieltä, 41 prosenttia melko samaa mieltä, viisi prosenttia melko eri mieltä ja 13 prosenttia ei osaa sanoa,
- johto: 25 prosenttia täysin samaa mieltä, 52 prosenttia melko samaa mieltä, neljä prosenttia melko eri mieltä, yksi prosentti täysin eri mieltä ja 18 prosenttia ei osaa sanoa,
- muu: 20 prosenttia täysin samaa mieltä, 54 prosenttia melko samaa mieltä, ja 26 prosenttia ei osaa sanoa,
- asiantuntija: 39 prosenttia täysin samaa mieltä, 32 prosenttia melko samaa mieltä, kolme prosenttia melko eri mieltä ja 26 prosenttia ei osaa sanoa,
- päällikkö: 25 prosenttia täysin samaa mieltä, 41 prosenttia melko samaa mieltä, kaksi prosenttia melko eri mieltä ja 32 prosenttia ei osaa sanoa.
- Asiantuntijajohtajien sekä asiantuntija- ja ryhmäpäälliköiden osalta tulokset eivät ole raportoitavissa, koska oheisissa vastaajaryhmissä vastaajia on alle viisi vastaajaa.

7.3 Tutkimuksen avoin palaute

Vastaajilla on ollut mahdollisuus antaa avointa palautetta hyviksi koetuista asioista. Pääasiallisesti kyselyyn vastanneet ovat todenneet, että HR-ajankohtaisviesti on tiivis julkaisu ajan-kohtaisista, vuosikellon mukaisista HR-tekemisistä, tulevista aikatauluista ja tapahtumista. Selkeä sisältö sekä tieto lisätiedoista saavat kiitosta vastaajilta. Tukee uusia esimiehiä ja muita HR-yhteyshenkilöitä tehtävässä.

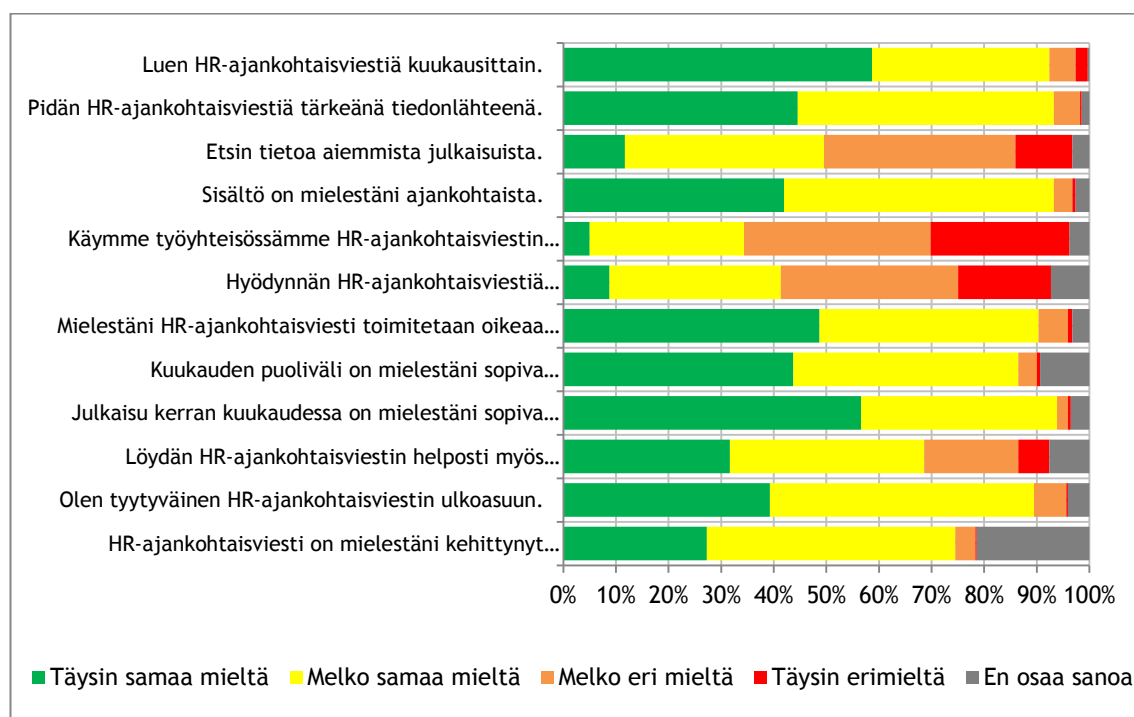
Vastaajat ovat myös voineet kertoa sellaisista asioista tai toiveista, joihin he ovat kaivanneet jonkinlaista kehitystä. Avoimista palautteista käykin ilmi, että useat lukijat kaipaavat tiivistystä julkaisuun, erilaisia tietoiskuja tai hyviä vinkkejä sekä väliaikatieta keskusyhteisökonsernin kehittämishankkeista. Keskusyhteisökonsernin ja pankkien päällekkäistä kehittämistä voidaan vähentää oheisen tiedon avulla. Myös ennakoitavuus tulevien tekemisten osalta nousee esille. Lisäksi toivotaan mobiili -tekniikalle sopivaa muotoa, kuukausittaisen perusviestin

rinnalle pikaviestiä akuuteista asioista sekä tietoa, mitä asioita on kuukauden aikana päivitetty Opinetiin. Yhdessä kommentissa toivotaan, että ruotsinkieliset pankit ja niiden henkilöstö voitaisiin huomioida. Avoimia kommentteja on käsitelty myös edellä olevien väittämien kohdalla.

8 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kyselyn tulokset ja niiden analysointi on ollut mielenkiintoisia. Tutkimuksen vastaukset ovat vahvistaneet aikaisempia olettamuksia asioista. Jatkon kehittäminen voidaan kuitenkin perustella tutkimuksesta saaduilla vastauksilla, eikä niitä tarvitse tehdä pelkkien olettamusten perusteella. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että HR-toiminto, suomennettuna henkilöstöjohtaminen, on monilta osin lähellä työyhteisöviestintää. Kaikki, mitä organisaatiossa tapahtuu, koskettaa henkilöstöä jollain tavalla ja siksi se vaatii sekä hallinnollista suunnittelua, toteutusta että viestintää. Tässä tarvitaan viestinnän ja HR-ammattilaisten tiivistä yhteistyötä. (Juholin 2009,56.)

Kuvion 18 yhteenvedosta voidaan todeta, että valtaosa vastaajista, noin 93 prosenttia, on pääsääntöisesti tyytyväinen HR-ajankohtaisviestiin ja sen sisältöön sekä ilmoittaa lukevansa julkaisun kuukausittain. Usein asioilla on kääntöpuolensa ja se ilmenee myös tässä tutkimuksessa varsinkin avoimien vastausten osalta. Esimerkiksi se, mitä toinen vastaaja toivoo lisäävän, toivoo toinen vastaaja vähennettävän. Myös tämän julkaisun kanssa on siis hyvä muistaa kultainen keskitie.



Kuvio 18: Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Lisäksi vastaajat ovat tyytyväisiä HR-ajankohtaisviestiin viestintäkanavana ja siihen, että julkaisu toimitetaan sähköpostitse. Itse olen pohtinut ajoittain, hukkuuko julkaisu monien muiden sähköpostitse toimitettavien asioiden joukkoon. Sähköpostia on arvosteltu usein viestintäkanavana, koska nykypäivänä sen kautta kulkee niin massiivinen määrä erilaista tietoa. Tämän osalta ei kuitenkaan tullut kehitystoiveita, vaikka OP-Pohjola-ryhmässä on käytössä erilaisia viestintävälineitä, joita saattaisi olla mahdollista hyödyntää julkaisun toimittamisessa, kuten esimerkiksi Share Point -sivustot.

Itse totesin muutamassa kohtaa tutkimustulosten analysointien osalta, että tutkimukseen valitut taustamuuttajat olivat ehkä liian lähellä toisiaan. Esimerkiksi taseluokittelu ja henkilöstön lukumäärä antoivat samat vastaukset ja eivät siksi tuoneet lisäarvoa toisilleen. Paremmiin lisäarvoa olisi saattanut antaa taustamuuttajana taseryhmittelyn rinnalla alueellinen jaottelu eli mistäpäin Suomea vastaaja on.

8.1 Kehitysehdotukset

Uudenlaisia työskentelytapoja ja toimintamalleja kannattaa pohtia, koska nykyään tekniset työskentelyvälineet ovat joustavia ja antavat monia erilaisia mahdollisuuksia viestintään, osallistumiseen ja julkiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Elämme uudenvuodenaikaisessa viestintämaailmassa, jossa ovet ovat vasta avautumassa uudenvuodenaikaisille mahdollisuuksille ja parasta tässä tulevaisuudessa on se, että se on jo nyt saatavilla. Meidän kaikkien on ryhdyttävä vaan käyttämään sitä ennakkoluulottomammin ilman pelkoa ja periksi antamattomuutta. (Juholin 2009, 273.) Esimerkiksi käytössä olevat erilaiset Share Point -sivustot, kuten uusi perustettu asiakassivusto, sopisivat erinomaisesti julkaisujen toimittamiseen. Näiden kautta voidaan lisätä myös pankkien aktiivisuutta ja vertaistukea kommentointien avulla. Tätä kautta myös akuuttien viestien toimittamisen onnistuisi helpommin ja asiat arkistoituvat paikkaan, josta henkilöt todennäköisesti löytävät tiedon helpommin myöhemminkin. Sivustoja on mahdollista hyödyntää myös erilaisina vapaamuotoisina foorumeina tai kokoontumispaikkoina, joissa henkilöt voivat keskustella vapaamuotoisesti ilman virallista asialistaa, määriteltynä voi olla korkeintaan teema.

Tutkimuksen ulkopuolelta on tullut toive, että pankkien henkilöstöjohtajille ja -päälliköille toimitetaan erillinen kooste, johon olisi poimittu vain tärkeimmät toimenpiteitä edellyttävät asiat HR-ajankohtaisviestistä. Myös eräässä tutkimuksen avoimessa palautteessa on toivottu tiedostoa, josta voi linkittää tulevan kuukauden HR-tekemisten aikataulut suoraan Outlookiin. Johto ja päälliköt ovat lisäksi toivoneet word-muotoista HR-ajankohtaisviestiä, jotta he voivat tehdä asiasisältöihin omia muokkauksia oman henkilökunnan näkökulmasta. Nykyisin julkaisu toimitetaan pdf-muodossa.

Vaikka valtaosa vastaajista on tyytyväinen HR-ajankohtaisviestiin ja sen sisältöön, niin on sitä syytä tarkastella jatkossa hieman kriittisemmin. Sisältöä tulee tiivistää entisestään, esimerkiksi noudattamalla tarkemmin aiemmin sovittua toimintatapaa eli herätetään nostoissa vain lukijan mielenkiinto ja johdatetaan hänet linkin avulla viralliseen tietolähteeseen. Tiivistämisestä on toivottu erittäin monessa avoimessa kommentissa. Lisäksi julkaisun toteuttavien asiantuntijoiden työn helpottamiseksi on kannattavaa tehdä julkaisuaikataulun rinnalle hahmotelma tiedossa olevista vuosikellon mukaisista tiedotettavista asioista. Tämä helpottaa myös HR-ajankohtaisviestin koordinoijan työtä, koska hän pystyy paremmin hahmottamaan jo etukäteen julkaisun sisältöä ja valvomaan ennakoidusti materiaalien toimituksia.

Tutkimuksesta käy ilmi, että osa vastaajista toivoo HR-ajankohtaisviestistä saatavan erilaisia vinkkejä oman työtehtävänsä hoitamisen helpottamiseksi. Tällaisia voisi olla esimerkiksi vinkit hyödyistä uusista henkilöstön kehittämisen tutkimuksista tai muista kirjallisista julkaisuista tai Internetistä löytyvistä henkilöstön kehittämisen sivustoista tai koulutuksista, joihin OP-Pohjola-ryhmässä ei ole omaa tarjontaa. Jaettujen vinkkien avulla monet henkilöt voivat hyötyä tiedosta yhtäaikaaisesti ja näin se parjattu päällekkäinen tekeminen vähenee. Asiantuntijoiden välisen viestinnän kolme tärkeintä elementtiä ovat: toinen toisiltaan oppiminen, ajan tasalla pysyminen ja päällekkäisyyksien tai turhan työn karsiminen (Juholin 2009, 174).

8.2 Loppusanat

Todettakoon, että opinnäytetyö on ollut pitkälinen, mutta hyvinkin opettavainen ja mielenkiintoinen prosessi. Varsinkin tutkimustulokset ja niiden analysointi on ollut erittäin mielenkiintoista. Uskon, että OP-Pohjola, tarkemmin HR-palvelut, ovat saaneet tästä tutkimuksesta arvokasta tietoa kehittämisen pohjaksi. Uskon myös, että tutkimustuloksia hyödynnetään kehittämisessä, vaikka omat työtehtäväni ovat vaihtuneet prosessin aikana ja HR-ajankohtaisviesti ei ole enää vastuullani. Suosittelen, että tutkimus uusitaan säännöllisin ajoin, koska sen kautta saadaan hyvää tietoa kehittämisen tueksi. Se voisi olla myös eräänlainen kohdennettu viestinnän mittari.

Tehokkuuden tavoittelu, taloudellisen kilpailukentän muutos ja uudenlainen tekeminen on puhuttanut meitä niin organisaatiossamme kuin toimialallamme lähiaikoina. Siksi tämä hetki on erinomainen mahdollisuus luoda jotain uutta myös tällä saralla. Tämän vuoksi toivonkin, että tutkimus ja sen tulokset antavat puhtia HR-ajankohtaisviestin kehittämiseen.

Lähteet

Kirjat

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: Infor Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kasvokkaisviestintä. Ole selkeä - tee vaikutus. Suomentanut: Toukoluoto, N. 2005. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa: digitaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Infor.

Smith, L. 2008. Effective internal communication. London; Philadelphia: Kogan Page.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Internet lähteet

Kajaanin ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöpakki. 2012. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Viitattu 2.11.2012. <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiOngTehtHyp.aspx>.

Kynsijärvi & Valli & Väisänen. 2012. Esimies viestijänä. Tulostettu 14.12.2012. https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.oamk.fi%2F-thoipeavu%2Fmateriaalit%2Fvalli_kynsijarvi_vaisanen.ppt&ei=TAHLUJW1JOn_4QSP5IGYCg&usq=AFQjCNHbO8VPTVg8hXY7NCreXM0uAwNJDQ&bvm=bv.1355325884,d.bGE.

Neukkari. Oy. 2012. Yhdistetty viestintä parantaa kommunikaatiota. Viitattu 21.12.2012. <http://www.neukkari.fi/yhdistetty+viestinta/>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1/334/2007. Viitattu 30.11.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2001. Viestintäsuunnitelma tutkimusohjelmien tulosten hyödyntämisen välineenä. Tulostettu: 30.11.2012. http://virtual.vtt.fi/virtual/proj6/fits/JR170501/Korte170501_viestintasuunnitelma.pdf.

OP-Pohjola-ryhmä. 2012. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. Viitattu 24.10.2012. <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>.

Parempi työelämä. 2013. Viestiminen. Viitattu 2.5.2013. <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-kaytannot/viestiminen/>.

Pro & SAK. 2011. Yhteistoimintaopas. Viitattu 7.5.2013. <http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/1-luku-yleiset-saannokset-1-6-c2-a7/1-c2-a7-lain-tarkoitus.html>.

Säteri, R. 2009. Esimiesviestintä. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy. Tulostettu 21.12.2012. <http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Esimesviestintaopas.pdf>.

Wikipedia. 2012. Tutkimus. Viitattu 17.12.2012. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tutkimus>.

Ylenius, J. & Keränen, T. 2007. Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Helsinki: Tiedote-Deski Finland Oy. Tulostettu 16.11.2012. <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>.

Julkaisemattomat lähteet

OP-Pohjola-ryhmän intranet, Opinet.

Akselin, P. OP-Palvelut Oy. Haastattelu 10.12.2012.

Muut lähteet

Kulojärvi, K. 2012. Muutoksen johtaminen: viesti kaikille. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampere. Opinnäytetyö.

Pitkämäki, P. 2007. Sisäinen viestintä työyhteisössä - kohti parempaa viestintää. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere. opinnäytetyö.

Puurtinen, M. 2008. Yrityksen esimiesviestintä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere. Opinnäytetyö.

Päivärinta, J. 2009. Murupolku-elementti osana Web-navigoinnin käytettävyyttä. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Jyväskylä. Tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielma.

Sarmeen, P. 2008. Sisäinen viestintä työyhteisössä - Toimivuus ja kehittämistarpeet henkilökunnan näkökulmasta. Diakonia ammattikorkeakoulu Länsi. Sosiaalialan koulutusohjelma. Pori. Opinnäytetyö.

Kaaviot ja kuvat

Kaavio 1: OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2012)	10
Kuva 1: OP-Pohjola os:n ja OP-Palvelut Oy:n työnjako (Opinet 2012: mukautettu) .	12
Kuva 2: Viestinnän malli (Åberg 2006, 86: mukautettu)	19
Kuva 3: Yhdistetty viestintä (Neukkari 2012: mukautettu)	23

Kuviot

Kuvio 1: OP-Pohjola-ryhmän mukainen taseluokittelu	29
Kuvio 2: Työnantajan palveluksessa oleva henkilöstön määrä	30
Kuvio 3: Kuntakoko, jossa työpaikka sijaitsee	31
Kuvio 4: Henkilöstöalaryhmä.....	32
Kuvio 5: Työvuosien määrä nykyisessä tehtävässä	33
Kuvio 6: Luen HR-ajankohtaisviestiä kuukausittain.	34
Kuvio 7: Pidän HR-ajankohtaisviestiä tärkeänä tiedonlähteenä.	35
Kuvio 8: Etsin tietoa aiemmista julkaisuista.	37
Kuvio 9: Sisältö on mielestäni ajankohtaista.	38
Kuvio 10: Käymme työyhteisössämme HR-ajankohtaisviestin asiat läpi esim. työpalaverissa.	39
Kuvio 11: Hyödynnän HR-ajankohtaisviestiä perehdyttämisessä, esim. vuosikellon mukaiset HR-tekemiset.	40
Kuvio 12: Mielestäni HR-ajankohtaisviesti toimitetaan oikeaa viestintäkanavaa hyödyntäen.....	41
Kuvio 13: Kuukauden puoliväli on mielestäni sopiva julkaisuajankohta.....	42
Kuvio 14: Julkaisu kerran kuukaudessa on mielestäni sopiva rytmi.	43
Kuvio 15: Löydän HR-ajankohtaisviestin helposti myös Opinetista.....	44
Kuvio 16: Olen tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun.....	45
Kuvio 17: HR-ajankohtaisviesti on mielestäni kehittynyt parempaan suuntaan.	46
Kuvio 18: Tutkimuksen tulosten yhteenveto	48

Liite 1: Kyselylomake

C					
HR-ajankohtaisviesti					
Sivu 1					
Arvioi oheisia väittämiä.					
	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin erimielä	En osaa sanoa
Luen HR-ajankohtaisviestiä kuukausittain.					
Pidän HR-ajankohtaisviestiä tärkeänä tiedonlähteenä.					
Etsin tietoa aiemmista julkaisuista.					
Sisältö on mielestäni ajankohtaista.					
Käymme työyhteisössämme HR-ajankohtaisviestin asiat läpi esim. työpalaverissa.					
Hyödynnän HR-ajankohtaisviestiä perehdyttämisessä, esim. vuosikellon mukaiset HR-tekemiset.					
Mielestäni HR-ajankohtaisviesti toimitetaan oikeaa viestintäkanavaa hyödyntäen.					
Kuukauden puoliväli on mielestäni sopiva julkaisuajankohta.					
Julkaisu kerran kuukaudessa on mielestäni sopiva rytm.					
Löydän HR-ajankohtaisviestin helposti myös Opinetista.					
Olen tyytyväinen HR-ajankohtaisviestin ulkoasuun.					
HR-ajankohtaisviesti on mielestäni kehittynyt parempaan suuntaan.					

HR-ajankohtaisviesti	
Sivu 2	
Kerro, mitä hyvää HR-ajankohtaisviestissä on.	
Kerro, miten haluaisit kehittää HR-ajankohtaisviestiä.	

C	
HR-ajankohtaisviesti	
Sivu 3	
Työnantajani kuuluu OP-Pohjola-ryhmän taseluokittelun mukaan ryhmään:	R1
	R2
	R3
	OPKK
Työnantajani palveluksessa on:	alle 10 henkilöä
	10 - 49 henkilöä
	50 - 149 henkilöä
	vähintään 150 henkilöä
Työpaikkani sijaitsee kunnassa, jossa asuu:	korkeintaan 5 000 asukasta
	5 001 - 10 000 asukasta
	10 001 - 20 000 asukasta
	20 001 - 50 000 asukasta
	yli 50 000 asukasta
Kuulun henkilöstöalaryhmään:	johto
	päällikkö
	ryhmäpäällikkö
	muu esimies
	asiantuntijajohtaja
	asiantuntijapäällikkö
	asiantuntija
	jokin muu, mikä
Olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni:	0 - 2 vuotta
	3 - 5 vuotta
	6 - 10 vuotta
	yli 10 vuotta

Liite 2: Saate

Hei,

koordinoin ja työstän asiantuntijoiden tuottaman materiaalin pohjalta sinulle kuukausittain tulevan HR-ajankohtaisviestin. Jotta voisimme kehittää viestintää oikeaan suuntaan ja HR-ajankohtaisviesti palvelisi sinua paremmin arjessa, toivoisin, että ehtisit vastata muutamaan kysymykseen ja kertoa mahdollisista kehitysideoista. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaaminen kestää muutaman minuutin. Vastausaika on 18.-31.12.2012.

Olen opiskellut työni ohessa liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa ja hyödynnän tutkimustuloksia opinnäytetyössäni.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta tai kyselylomakkeesta, voit olla yhteydessä minuun.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=50774976&chk=9USABGFN>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Kiitos osallistumisesta!

Jouluisin terveisin

Johanna Masalin

Johdon assistentti

OP-Palvelut Oy

Keskitettyt Palvelut

Teollisuuskatu 1 B, Helsinki

PL 909, 00101 Helsinki

p. 010 252 8971

johanna.masalin@op.fi

Keskity asiakkaisiin - Me keskitymme sinuun